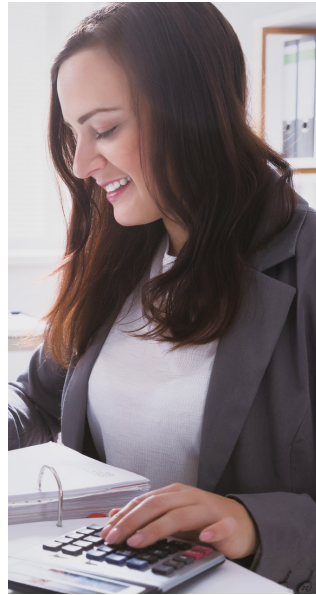




CASIO

統合報告書 2024



編集方針

カシオでは、自社と社会の持続的発展に向けた価値創造として、カシオの中長期戦略およびサステナビリティの取り組みを報告するとともに、今後の取り組みのレベルアップに向けてステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図ることを目的に、統合報告書を作成しています。編集においては、IFRS財団の「統合思考原則」や「統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」などを参照しながら、カシオが中長期に目指す姿とその実現に向けた道筋をわかりやすく伝えることを意識して制作しています。

開示体系

- 統合報告書
社会とともに持続的に成長するカシオの価値創造をお伝えする報告書として2019年より発行しています。
- サステナビリティ Web サイト
カシオのサステナビリティの取り組みを網羅的に報告し、検索性に優れたWebサイトを目指し情報開示しています。
 <https://www.casio.co.jp/csr/>
- サステナビリティレポート2024(2024年12月発行予定)
「サステナビリティ Web サイト」の情報をダウンロードできるPDFファイルを用意しています。
すべての情報の一括印刷や、必要なパートのみの分割印刷が可能です。

制作体制

コーポレートコミュニケーション本部長である樫尾隆司を編集責任者とし、経営企画部、IR室およびサステナビリティ推進室を事務局とした編集体制にて作成しました。制作事務局を中心に、各部署・責任者へのヒアリングと連携を行いながら企画構成などの議論・設計を行いました。

新たな経営体制2年目となる2024年6月、当社はパーパスを策定しました。
今後はこのパーパスをもとに、全従業員が一丸となって「創造 貢献」の次なる進化へと挑み、中長期的な価値創出を目指します。
カシオの未来への道筋に込めた想いを社内外に発信し、対外的にはもちろんのこと、従業員への理解促進、定着にもつなげていきます。統合報告書の継続的な進化を通じ、ステークホルダーとの対話の一助となることを目指していきます。



専務執行役員
コーポレート
コミュニケーション本部長
樫尾 隆司

見直しに関する注意事項

本統合報告書の業績予想に関する記述および客観的事実以外の記述に関しては、当社が本統合報告書発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、当社の事業を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替レートなどにかかわるさまざまな要因により、記述されている業績予想とは異なる可能性があることをご承知おください。

目次

編集方針	01
目次	02
Introduction	
パーパス&バリューズ	03
CEOメッセージ	05
CASIOの事業概要	11
価値創造の歩み	13
CASIOの価値創造モデル	15
財務・非財務ハイライト	17

CASIOの価値創造

CASIOの価値創造	19
CASIOの理念体系	20
サステナビリティ経営	21
マテリアリティの目標・KPI一覧	23
「2030年に向けた基本方針」と「3ヶ年中期経営計画」	27
CFOメッセージ	29

事業を通じた価値創造

時計事業	33
EdTech(教育)事業	35
サウンド(楽器)事業	37

「経営資本」の増強

従業員との信頼・共感関係づくり	39
技術・ノウハウの「深化と革新」	41
レジリエントなグローバルサプライチェーンの構築	43

「経営基盤」の強化

取締役会議長メッセージ	45
役員一覧	47
コーポレート・ガバナンスの強化	51
DXの推進と情報セキュリティの強化	59
環境経営の強化	61
人権の尊重	65
社外取締役メッセージ	67

Data Section

11年間の財務サマリー	71
連結貸借対照表	73
連結損益計算書	75
連結包括利益計算書	76
連結株主資本等変動計算書	77
連結キャッシュ・フロー計算書	78
会社情報	79
株式情報	80

パーパス&バリューズ

Purpose

いかなる時代の変化の中でも、経営理念である「創造 貢献」の力による多様な課題解決を通じて、社会に貢献し続けるCASIOであるために。

私たちは、私たちが進むべき方向を示す指針として、この度、全世界・全社員参加型でパーパスを策定しました。

パーパス策定のプロセスは、創業から現代に至るまで、私たちの心に宿る信念を探る旅でもありました。

私たちの強みと情熱、そして現代社会からのニーズ。

それらが交差する場所にCASIOの存在意義があると信じ、

1年以上の議論の果てに生まれたのが、私たちのパーパスです。

驚きを身近にする力で、
ひとりひとりに今日を超える歓びを。

Through the power to put wonder at hand,
bring new levels of joy to lives one by one.

私たちCASIOは、自らの意思のこもったこのパーパスに基づき、
働くひとりひとりが持てる力を最大化します。

そして、指し示す方向へ全社一体となり、
皆さまひとりひとりに今日を超える歓びを感じていただくべく、
「創造 貢献」の次なる進化へ挑み続けていきます。



パーパス策定ワークショップの様子

Values

パーパスの実現を目指して、
従業員が日々の業務に取り組む際に必要となる価値観、信条をバリューズとして決めました。

CASIO 創業の精神を4つの「C」に込め、
これからの未来を作る社員ひとりひとりを表す「I」とともに、5つの要素としました。

人の探求こそ、原点
Imagination with empathy.

独自の発想にこだわる
Creativity through unique thinking.

変革を楽しむ
Change with joy.

力を合わせ、実現する
Collaboration for realization.

いかなる時も社会への貢献心を貫く
Contribution to society as our stance.

パーパスの社内浸透

カシオでは、社内でのパーパス発表以降、各社員、各部門がパーパスと向き合うための取り組みを進めています。2024年度は特に、パーパスの「深い理解」に重点を置いた活動を開始しています。

この取り組みでは、まずパーパスを起点とした意思決定を行うトップ層の意識改革に注力。具体的には、役員を対象とした経営層へのワークショップを開催し、その後部門長、そして各部社員へと順を追ってパーパスの本質理解を深める機会を設けています。

これらの活動を通じて、パーパスを起点に全社一丸となって人や社会への新たな価値創造の礎を築いていきます。

CEOメッセージ

環境変化の厳しさと市場に対する責任感を意識しながら、「企業価値の向上」と「組織風土の改革」を両軸に、カシオを新たな成長軌道に導いていきます。



代表取締役 社長 CEO

増田 裕一

カシオが直面する構造的な課題や、 市場に対する責任を改めて理解した1年

2023年4月に社長に就任してから、早くも1年が経ちました。改めて当時を振り返ると、創業家以外からの社長就任はカシオの長い歴史でも初めてのことで、これまで時計事業を主戦場としてきた私が全社の舵取りという重責を担うことに、正直なところ躊躇もありました。しかし、40年以上にわたり育ててもらった会社に恩返ししたいとの思いから、全力を尽くそうと決意した次第です。

社長としての1年目を自分なりに総括すると、当社が直面する状況の厳しさを改めて実感する期間だったと言えるでしょう。各事業を取り巻く環境や業績推移、今後の見通しなどをつぶさに把握する中で、近年、カシオの成長力が鈍化している大きな要因として、2つの構造的な課題を改めて理解するにいたりました。

ひとつは、デジタル化の急激な進展により、市場の需要構造に大きな変化が表れていること。例えばEdTech事業においては、教育現場にPCやタブレットの導入が進んだことで、電子辞書などハードの需要が減少する一方で、アプリなどソフトの需要が拡大しています。また、システム事業においては、キャッシュレス決済などの拡大により現金決済の需要が減少し、キャッシュレジスターなどの需要が減少しています。

もうひとつの課題は、全社の事業ポートフォリオが分散していること。当社はこれまで半導体の技術進化をベースに、自由な発想のもとに社会が求める独創的な製品を生み出し続けてきました。結果として、幅広い事業領域をもつにいたったものの、事業相互の関係性が乏しく、それぞれの事業領域で個別に競合と戦っているのが現状です。市場や取引先も異なるため、販売や調達における事業活動で事業間シナジーの効果が低く、競争力を得るために必要な投資が各事業に分散してしまうことが、全社的な資本効率を高めることを困難にしています。

社長就任からの1年間を通して、私はこれら課題への理解・認識を深めるとともに、どうすれば解決できるのか、カシオを再び成長軌道に乗せるために何をすべきか、を考え続けてきました。並行して、株主・投資家をはじめとしたス

テークホルダーの皆様との対話を積み重ね、カシオに対する期待と激励の言葉をいただく中で、「我々は株式市場を通じて、投資家から資金を預かり、その資金を各事業品目に配分投資し、その成果をもって企業価値を高めていく」という社会的使命の大きさを改めて実感しました。

いずれも今さらながらのことではありますが、こうした発見や気づきをもとに、2023年度の中盤から、就任当初の目標・方針を軌道修正し始めています。就任当初は、どちらかと言えば時計事業を中心に新たな価値軸を創出することをイメージしていましたが、もう一度、基盤づくりからしっかりやり直さないといけないことをひしひしと感じており、そこに焦点を絞った施策を迅速かつ丁寧に立案・推進しようと取り組んでいるところです。

企業価値の最大化に向けて、 まずは収益力の強化に全力を注ぐ

社長就任1年目の取り組みの中でも、トップマネジメントとして注力した施策のひとつが「企業価値の向上」です。

「2030年度までに各事業品目に新たな価値軸となるブランドを確立し、企業価値を最大化する」との重点戦略を掲げるとともに、その達成に向けて「3ヶ年中期経営計画」を策定。最終年度となる2026年3月期に、売上高3,100億円、営業利益360億円、利益率11.6%とすることを目標に掲げました。

しばらくはコロナ禍や地政学的リスクの高まりなどを背景とした世界的な景気減速の影響が残るとの想定から、計画の前半を「収益基盤強化期」と位置付けました。収益改善と経営基盤強化策の実行、事業成長への戦略投資などを通じて、収益力の回復と事業構造の立て直しに全力で取り組むことで、後半の「変革・イノベーション創造期」へとスムーズに移行するとの構想を描いていました(P.28参照)。

残念ながら、計画初年度となる2023年度の業績は、売上高は2,688億円で前年同期比2%増となるものの、営業利益は142億円で同22%の減益、利益率は5.3%と、いずれも目標を下回る結果に終わりました。その要因としては、1)中国の経済不況による時計事業の伸び悩み、2)教育のICT化による電子辞書の需要減少、3)巣ごもり需要の反動による電子楽

CEOメッセージ



器市場の回復の遅れ、などが挙げられます。いずれも市場環境に対する見立てが甘かったと深く反省しているところです。

こうした現状を踏まえ、2024年5月には中期経営計画の見直しを発表しました。最終年度となる2026年3月期の計画については、売上高2,900億円、営業利益260億円、利益率9%に修正していますが、特にこだわりたいのが「収益力の強化」です。生成AIの急速な進化・普及に象徴されるように、ビジネスの主体がハードからソフトにシフトしつつある中で、利益率を高めることを重視しているためです。

今期の計画はいったんしゃがみ込む形になりますが、不採算事業への対応や構造改革など収益体質改善に向けた抜本的な施策を行います。まずは筋肉質な体質に変えていくことで、来期以降の成長軌道につなげ、1年でも早く変革・イノベーション創造期へと導いていきます。

持続可能な成長を実現するために、 事業ポートフォリオの見直しへ

中期経営計画の修正を余儀なくされた背景には、先述したような市場環境の悪化に加えて、冒頭で述べた構造的な課題があると考えています。

それら課題を踏まえた上で、将来の持続的成長を確かな

ものとするには、事業の選択と集中による事業ポートフォリオの見直しが必要不可欠です。こうした考えのもと、現在のカシオの成長力を確認し、今後の方向性を定めるために、「事業の成長性」と「自社の収益性」の両軸から、各事業を「成長事業」「成長候補事業」「成熟事業」「課題事業」の4領域に整理・分析しました(右図参照)。

その結果、現状では成長事業領域に入る要素がなく、いかに成長候補事業や成熟事業から移行させるか、あるいは新たに創出・育成するかが喫緊の課題であることを再認識しました。

成熟事業領域にあるのが時計事業、並びに教育関数事業(EdTech)です。時計事業については、市場全体が成熟しているとの認識もありますが、G-SHOCKが欧州で売上を伸ばしているように、まだまだ成長余地のある地域やブランドがあり、新しいデザインカテゴリの創出やエリア特性に応じたローカルマーケティング手法などにより成長事業への移行を目指す考えです。教育関数事業については、ICT化の進展により需要が縮小しているものの、新興国を中心に海外市場では成長の余地があります。カシオが磨いてきた使い勝手の良さを武器に、各国の政府に働きかける形で市場を拡大していきます。

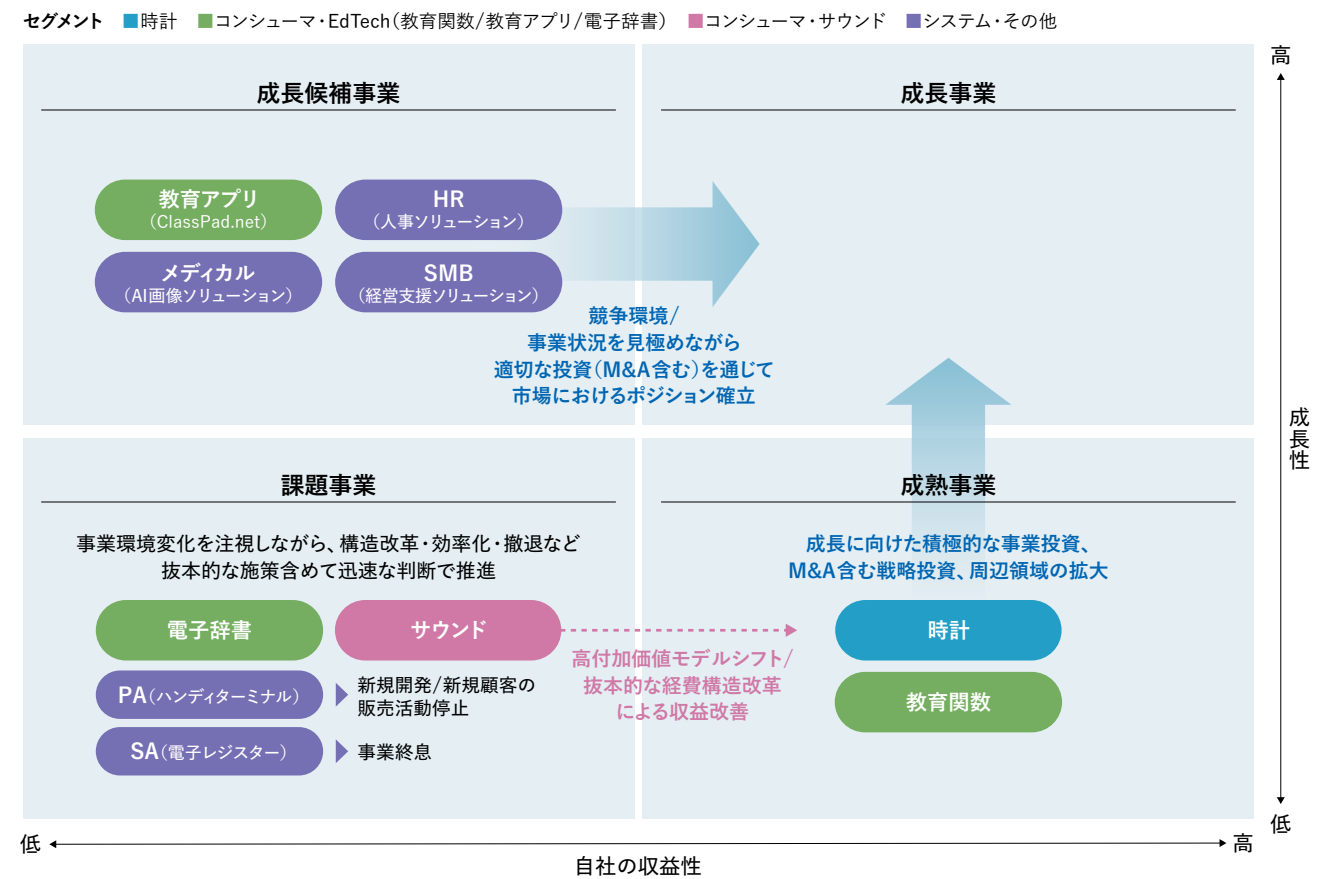
また、成長候補事業領域にあるのが、教育アプリ事業(EdTech)と、システム事業のうち人事ソリューションや経営支援ソリューション、メディカルなどの分野です。これら事業については、成長領域ゆえに競争環境も厳しくなるとの認識のもと、自社の経営資源だけでなく、成長を加速するM&Aなど戦略投資も積極的に進め、市場におけるポジションの早期確立を図っていきます。

一方で、抜本的な見直しが必要なのが課題事業領域です。システム事業のうちハンディターミナルやレジスターについては、中長期的な視点で事業成長が困難であるとの判断から、既存のお客様への供給やサポートは責任をもって継続しつつ、新規開発および新規顧客への販売活動を終了する方針です。電子辞書事業(EdTech)については、早期に事業の方向性を見極め、収益性を改善していきます。

サウンド事業については、収益性の低さから課題事業

事業ポートフォリオの考え方

ポートフォリオ方針に基づき、不採算領域の抜本改革、成長領域への重点投資を推進



に位置付けているものの、数百億円規模の売上がある事業ですので、差別化できる中高価格帯の製品ラインを強化するなど、収益性の高い製品・エリアに資源を集中することで、収益構造の立て直しに取り組んでいきます。加えて、現状の子どもなどへの教育市場に加え、経験者を中心にターゲット層を拡大し、ライフスタイルピアノとしての価値を訴求することで市場を創出していく考えです。

これら各事業における施策と並行して、事業規模と固定費のバランスが悪化している現状を鑑み、人員構造の適正化にも取り組んでいます。現在、グループ全体で500人規模の固定費削減を進めており、2026年3月期以降に50億円の削減効果を見込んでいます。

人的資本経営の強化とマトリクス経営の深化による事業間連携強化にも積極的に取り組んでいきます。

組織風土の改革に向け、社員の拠り所となる パーパス・バリューズを策定

「企業価値の向上」と並んで、トップマネジメントとして注力したもうひとつの施策が「組織風土の改革」です。

昨年度の報告書でも述べたように、2023年4月の社長就任時に「目指すマネジメント」「求める社員像」「向き合う姿勢・態度」からなる「3つの行動指針」を発表。「社員全員が自ら考え行動する風土の醸成」というメッセージを掲げ、諸々の施策を進めてきました。

「目指すマネジメント」の第一に「ビジョンを社員と共有」を掲げましたが、より効果的なアプローチを模索しました。従来のビジョンは会社としての「ありたい姿」の宣言であり、特定の事業領域や経営指標を具体的に示すものでした。しか

CEOメッセージ

し、事業環境の変化が激しく、将来予測が難しい現在では、柔軟性と適応力がより重要になっています。

事業領域や会社そのものが変わっていく可能性がある中で、固定的な将来像を想定し、そこに資源を集中することは、かえって機会損失のリスクを高めることになりかねません。むしろ、こうした変化に対応できるレジリエンスを高めていくことが、持続的な成長と価値創造には不可欠だと考えています。

以上のことから、より適応力の高い指針として、マネジメントの起点にパーパスとバリューズを置くことが最適だと判断し、「パーパス」並びに「バリューズ」を策定するプロジェクトを2023年下期に始動させました。1年近く議論を重ねた末に、2024年6月に社内発表した「驚きを身近にする力で、ひとりひとりに今日を超える歓びを。」というパーパスは、カシオの社会的な存在意義を定義するものです。そもそも、組織風土の改革を重視したのは、近年、「創造 貢献」の理念のもと貫いてきた自由闊達な風土が弱まりつつあるという危機感があったからです。パーパスを抛り所として、もう一

度カシオの理念や、ワクワクするような創造の喜びを浸透させ、社員の心に火をつけたいと考えています。

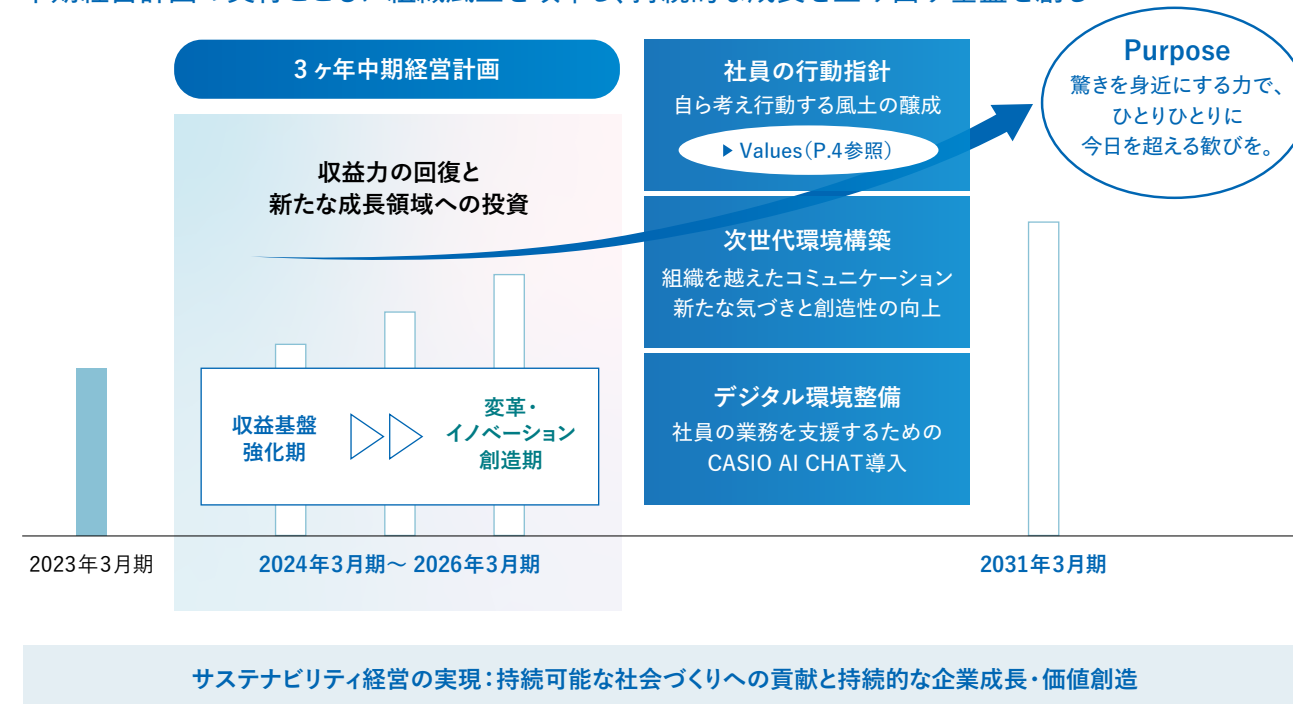
一方のバリューズは、全社員の行動指針の根底にある価値観です。「人の探求こそ、原点」「独自の発想にこだわりを」「変革を楽しむ」「力を合わせ、実現する」といった、日々の業務に取り組む際の姿勢や行動を律する役割をもっており、常にそうした意思をもって仕事に向き合えば、自ずとカシオの求める「自ら考え行動する人材」になると考えています。

また、サステナビリティ経営の実現という観点から、バリューズのひとつに「いかなる時も社会への貢献心を貫く」という言葉を盛り込みました。社会から末永く必要とされる企業であり続けるために、持続可能な社会づくりへの貢献と、新たな価値創造による企業成長の両立に挑み続けていく所存です。

これらパーパス・バリューズに基づく組織風土の改革と、後述する次世代環境整備を、中期経営計画の目標達成や2030年ビジョンの実現に向けた原動力としていくこと、これこそが社長としての当面の役割であり、責任だと捉えています。（下図参照）

持続的な成長を生み出す基盤づくり

中期経営計画の実行とともに組織風土を改革し、持続的な成長を生み出す基盤を創る



社員の意識改革や行動変容を促す 次世代環境づくりへ

パーパス・バリューズに基づく社員の意識改革や行動変容をサポートする目的で、業務改革を促進するデジタル環境の整備を含めた次世代環境の構築を進めています。

国内には、初台の本社オフィスと羽村技術センターという2つの主要拠点があり、これまでは初台が営業拠点、羽村がモノづくりや開発の拠点と位置付けられていましたが、今後は両方ともイノベーション拠点と捉え直します。初台にお客様やユーザー、共創のためのパートナーが参画しやすい環境を設け、アイデアや発想を具現化する羽村と連携しながら、新たな価値を創出していきます。

そのための設備投資と同時に、社内外を問わず、部門や組織を超えて、自分とは異なる経験をもった人とのコミュニケーションを積極的に進められる環境づくりを進めています。そうした環境のもとで、部門を問わず社員一人ひとりに新たな気づきが生まれ、既存事業の発展や、新規事業の創出を加速させていけるものと期待しています。

一方で、米国のシリコンバレーや中国の深圳といった最先端基地にも触角を伸ばして、グローバル規模でのイノベーション創出を加速、新規開発を推進していきます。

カシオの本質である「機能価値と 感性価値を融合させた商品づくり」を 磨き続ける

2030年までの企業価値最大化に向けて、カシオを収益基盤強化期から変革・イノベーション創造期へと導いていくためには、やはりビジョンを明確にする必要があると考えています。この1年間の取り組みにより、パーパスやバリューズ、次世代環境、ポートフォリオ改革など、少しずつパーツが揃ってきた感がありますので、その先に確かなビジョンを描いていくことが、社長としての私の使命だと認識しています。

私なりに考えるカシオの軸は、一言でいえば「機能価値と感性価値を融合させた商品づくり」です。お客様が求める実用面での機能性はデジタル技術の進化により、専用機による提供から汎用機に移行する傾向があり、お客様にとって選択肢



を増やすことにつながりました。一方で、上質な素材やデザインなど感性に働きかけ、感動や共感を呼び起こす感性価値に対するニーズは少なくありません。コア技術を起点とした機能面の差別化とともに、利便性の技術だけではなく、使う人の心に訴える商品づくりこそカシオが強みとしてきた領域です。ソフトとハードを絡めながら、そうした価値を創出し、社会に提案していくことで、再び会社を成長軌道に乗せてまいります。

これからのカシオの価値創造に、そして成長ビジョンの実現に、どうぞご期待ください。

なお、2024年10月に発生しました当社ネットワークへの不正アクセスによるシステム障害について、お客様、お取引先様をはじめとする関係者の皆様には多大なるご心配とご迷惑をおかけしておりますことを、お詫び申し上げます。

本件に関して速やかに対策本部を設置し、社内システムの復旧、平常業務の早急な再開に鋭意取り組んでおります。

今回の事態を重く受け止め、原因の追究と情報セキュリティ体制の一層の強化、徹底を図り、再発防止に尽くしてまいります。

CASIOの事業概要

カシオは、時計、教育、楽器、システム・その他の各事業を世界で展開しており、それぞれの製品・サービスが確固たる独自性を有しています。
約1万人の世界中の従業員一人ひとりが、技術やブランドといったカシオの強みを生み出しています。

事業セグメント・分野

時計事業 ▶P.33参照

用途やシーンに合わせた機能とデザインを提供することで、腕時計の新たな可能性を切り開いています。
G-SHOCKは、堅牢性などの機能面と、高いファッション性を併せもち、お客様のライフスタイルを体現する、唯一無二の世界的ブランドとなっています。



EdTech(教育)事業 ▶P.35参照

世界の教育レベル向上に向け、100ヶ国で過半のシェアを誇る関数電卓や、次世代の学校教育を支えるICT教育アプリ“ClassPad.net”、教育メソッドを取り入れた電子辞書などを提供しています。



サウンド(楽器)事業 ▶P.37参照

自分らしく楽しむEnjoyment市場の拡大を目指し、「Slim & Smart」をコンセプトにした電子楽器などを通じ、快適な音のある生活を提案しています。



システム事業

長年の経験と商品開発力を活かし、最適なソリューションを提案します。また、専門領域や地域の特性など、小さな問題にも目を向け、業務効率化や生産性向上を目指す戦略的な経営をサポートします。

新規領域

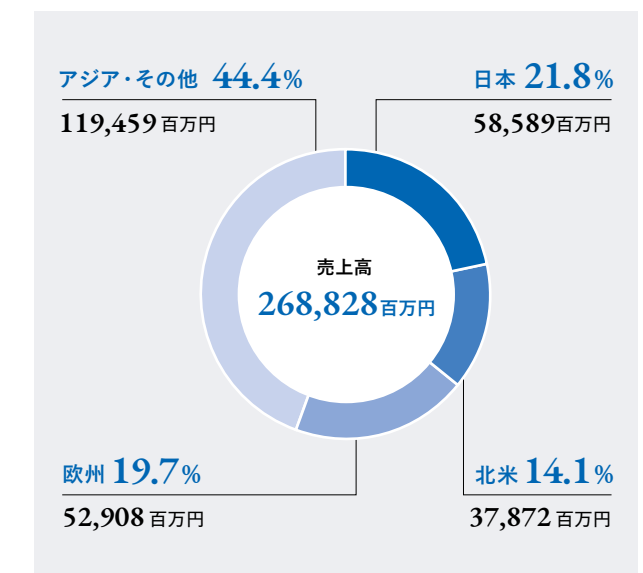
将来につながる新しい価値創造を目的に、独自性を重視した新規技術の開発、既存技術の活用と顧客理解のための活動を通じて、社会のニーズに適応したオンリーワンのビジネスを構築していきます。

グローバルな仕入・生産・販売体制を構築

多くの人々に親しまれているCASIOブランドの製品は、グローバルに連携した生産体制と各国に広がる販売ネットワークによって世界中に届けられています。生産拠点を主に日本、中国、タイに構え、より長く、安心して使用できる製品を提供するため、徹底した品質管理のもと、設計段階から完成品にいたるまで、常に妥協のないモノづくりを実践しています。仕入先や事業パートナーも各国で開拓し、グローバルなサプライチェーンネットワークを形成しています。また、企業活動を円滑に遂行するため、192の国と地域において1,404件の商標権を取得し、「CASIO」ブランドを保護しています。

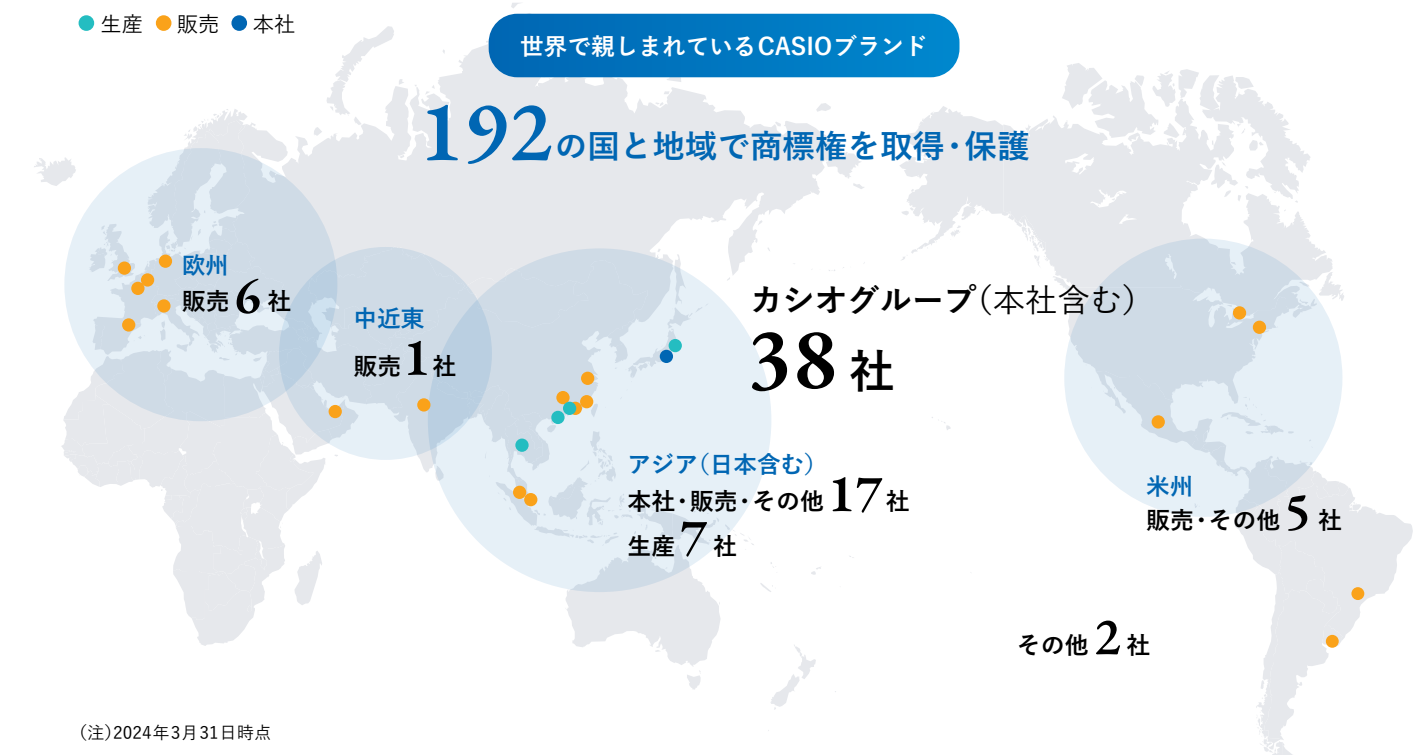
安全に楽しく暮らせる社会の実現に向けた活動を世界中で展開し、人々の生活に役立ち、新しい価値をもたらす製品やサービスをこれからも幅広く提供し続けます。

地域セグメント



グローバルに広がるCASIO

● 生産 ● 販売 ● 本社



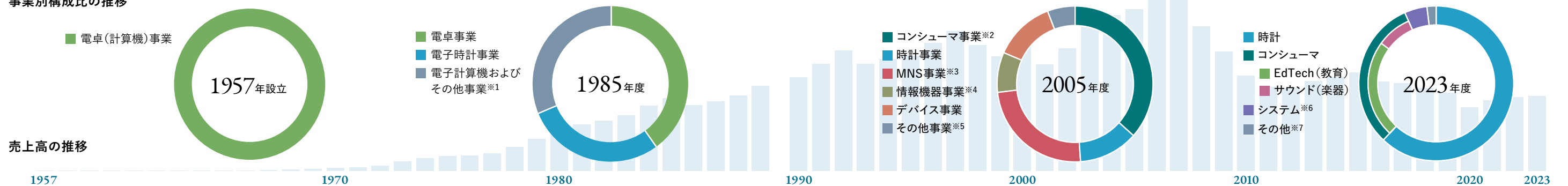
(注)2024年3月31日時点

価値創造の歩み

1957年の設立以来、カシオは「発明は必要の母」という開発哲学を受け継いでいます。これは、世の中が求めるものを開発するのではなく、世の中が必要とするはずの製品を自ら生み出すという考え方です。カシオは、お客様の潜在ニーズを捉え、時代とともに事業ポートフォリオを組み替えながら、社会に新たな価値を提案し続けています。

※1 主要製品：電子楽器、小型液晶テレビ、カードラジオ、システム機器
 ※2 主要製品：電卓、電子文具、電子辞書、液晶テレビ他映像機器、デジタルカメラ、電子楽器
 ※3 主要製品：携帯電話、ハンディターミナル
 ※4 主要製品：電子レジスター（POS含む）、オフィス・コンピューター、ページプリンタ、データプロジェクター
 ※5 主要製品：ファクトリーオートメーション、金型、玩具等
 ※6 主要製品：ハンディターミナル、電子レジスター、経営支援システム、データプロジェクター等
 ※7 主要製品：成形部品、金型等

事業別構成比の推移



上記①～⑦の製品は、国立科学博物館の重要科学技術史資料(未来技術遺産)に登録されています。

1950年代

1957年、世界初の小型純電気式計算機の開発に成功し、カシオ計算機株式会社が設立されました。当時の計算機の課題であったスピードや騒音、操作性を解決し、事務作業の効率化を実現しました。まさに必要とされる発明により、文化を生み出すこととなりました。

1970年代

計算機で培った技術やノウハウを活かし、電子タイプライター、関数電卓、電子腕時計など、次々と開発品を世に送り出しました。いずれも、小型化・パーソナル化や従来にない機能を搭載した製品です。新たな価値提案が評価され、カシオのプレゼンスは世界に広がりました。

1980年代

1983年、腕時計の常識を覆したG-SHOCKを発売しました。これまでにない耐衝撃・耐振動により“タフ”な腕時計という新しい価値を確立。その後、スポーツを楽しむ方やファッションアイテムとして若者にも支持され、そのブランドは現在でも世界で唯一無二の存在となっています。

1990年代

G-SHOCKの支持を大人や女性にも広げるとともに、世界初の液晶モニター付きコンシューマ向けデジタルカメラや、本格コンテンツを搭載した電子辞書、堅牢性を備えた携帯電話など、新機能をもった製品を次々に開発。社会に対する新提案を続け、多角化を進めました。

2000年代

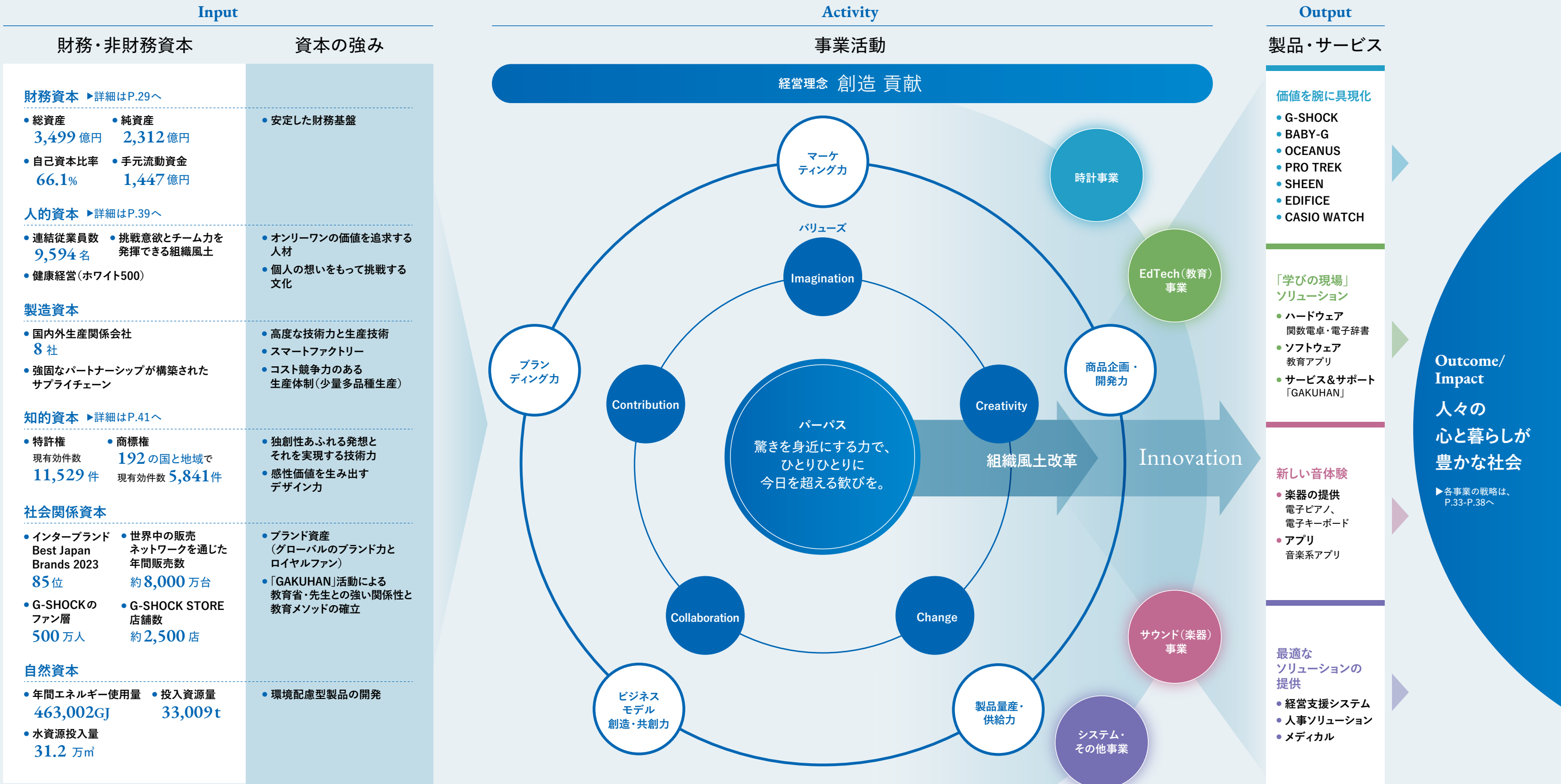
2000年代前半は、新製品を世界市場に投入し、売上高も右肩上がりで推移しました。しかし、2000年代後半からは携帯電話事業とデバイス事業の採算が悪化し、リーマンショックの影響も重なり、カシオがつくり、育ててきた市場自体が冷え込むこととなりました。

2010年代

時計事業や教育関数事業が安定成長を続ける一方、事業ポートフォリオの抜本的な見直しに着手。デバイス事業、携帯電話事業、コンシューマ向けデジタルカメラ事業を譲渡・撤退し、将来にわたって新たな価値を創出できる事業へと経営資源を集中する方針へと転換しました。

CASIOの価値創造モデル

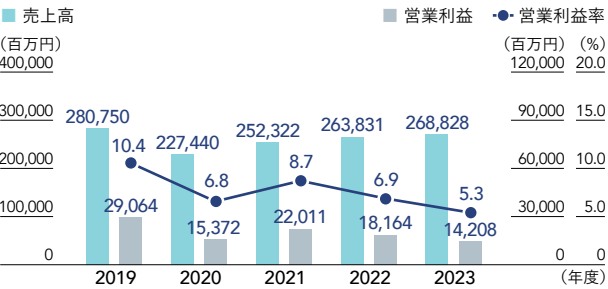
カシオは、さまざまな財務・非財務資本を駆使し、2024年に制定した「パーパス」「バリューズ」を指針に組織風土改革を実行。5つの力でイノベーションを創出し、そこから4つの事業分野で生み出される製品・サービスを通じて暮らしと社会に価値を提供し続けます。



財務・非財務ハイライト

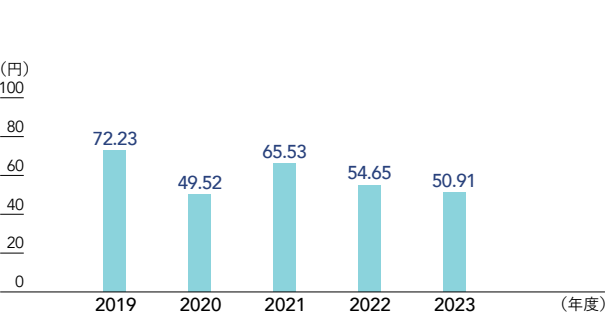
財務ハイライト

売上高／営業利益／営業利益率

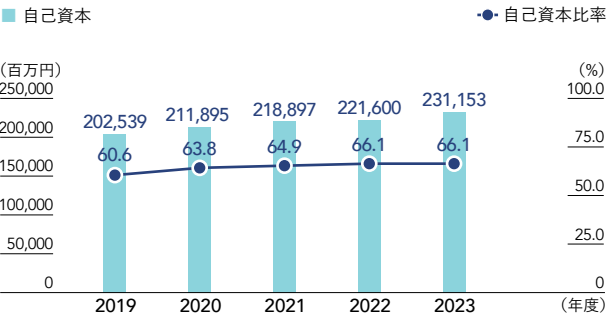


(注)2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2021年度以降の数値は当該会計基準等を適用しています。

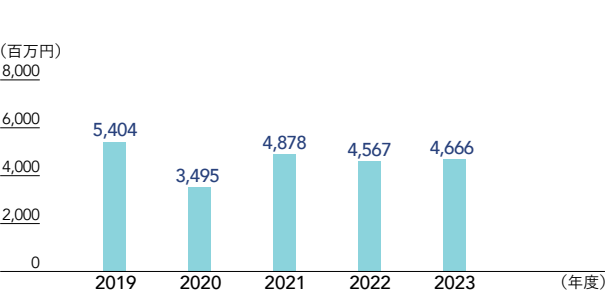
1株当たり当期純利益(EPS)



自己資本／自己資本比率



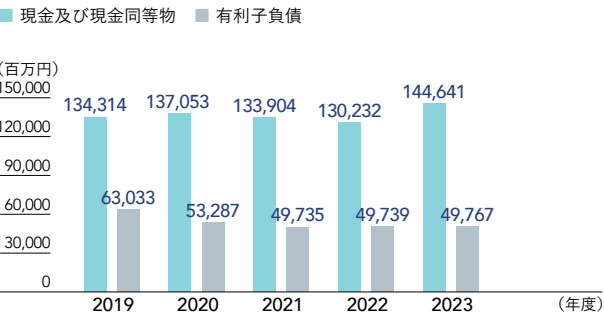
設備投資額



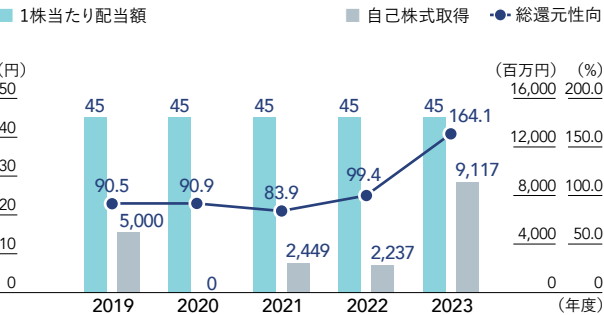
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



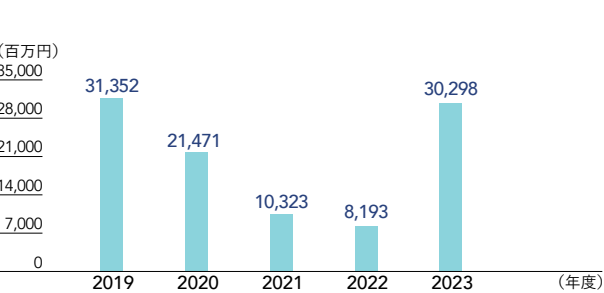
現金及び現金同等物／有利子負債



1株当たり配当額／自己株式取得／総還元性向

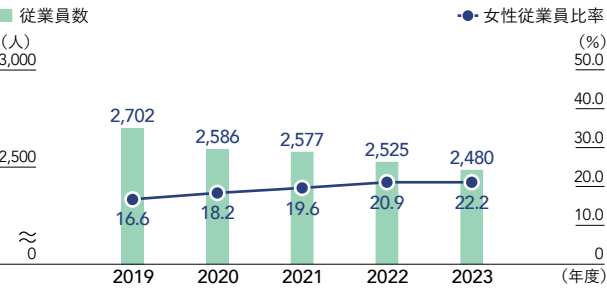


フリー・キャッシュ・フロー



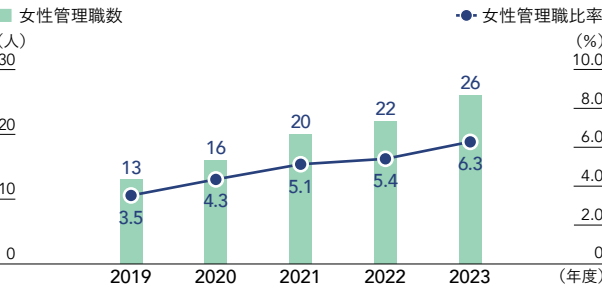
非財務ハイライト

従業員数／女性従業員比率



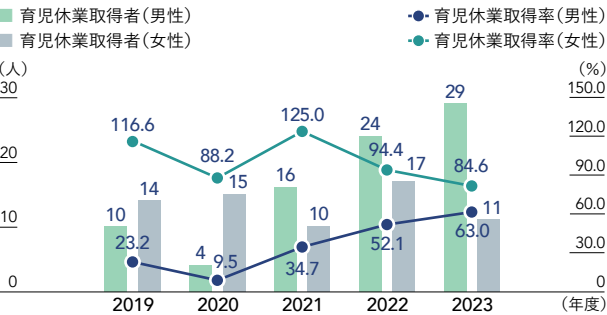
(注)対象:カシオ計算機

女性管理職数および女性管理職比率



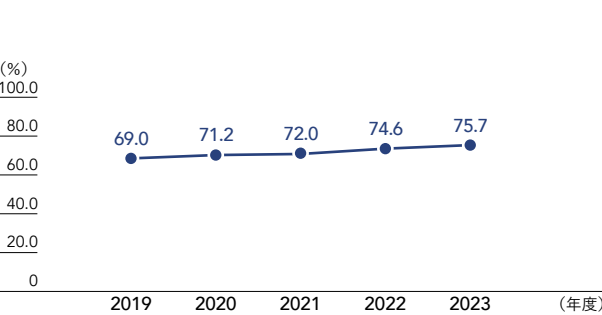
(注)対象:カシオ計算機

育児休業取得者／育児休業取得率



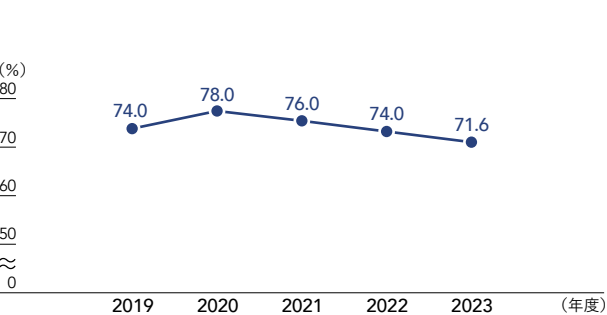
(注)対象:カシオ計算機

正社員の男女の賃金の差異

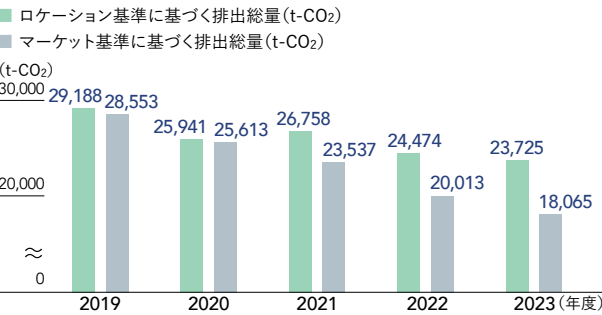


(注)対象:カシオ計算機

グリーンスター製品売上比率

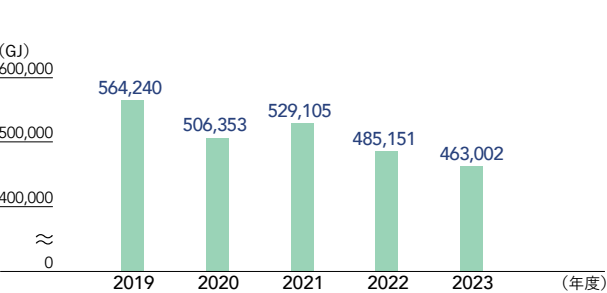


温室効果ガス排出量*

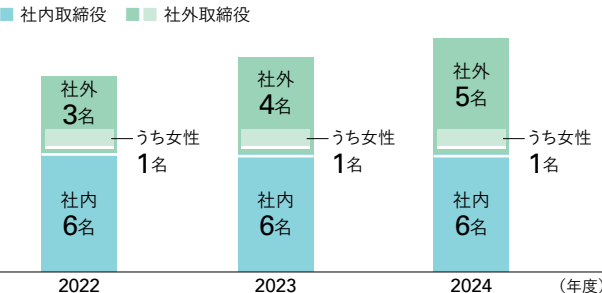


※ 温室効果ガス排出量 スcope1・2

エネルギー使用量(熱量換算)



取締役の構成



(注)社外取締役は全員独立社外取締役

CASIOの価値創造

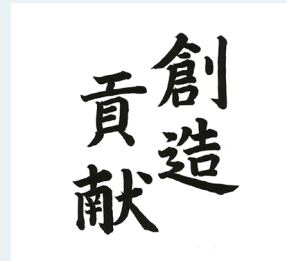
カシオは、1957年の創業以来、
「創造 貢献」という普遍の経営理念のもと、お客様のニーズを捉え、
イノベーションによって社会に新たな価値を生み出し、
人々に喜びや感動を提供し続けてきました。

外部環境が大きく変わる中、カシオの価値創造の伝統と本質に立ち返り、
人々の価値観の変化を捉えたイノベーションを創出していくために
組織風土改革の一環として、
2024年、社員の活動の拠り所となるパーパス
並びに行動の指針となるバリューズを策定しました。

また、2023年に策定した新マテリアリティ、
「経営方針」「重点戦略」からなる2030年に向けた基本方針を指針に、
まずは直近3ヶ年の目標である中期経営計画の達成を目指します。
世界中の従業員が一丸となって、資本と強みを活かしながら、
市場に新たな価値を創り出し、唯一無二のブランドに育て上げていきます。

CASIOの理念体系	P.20
サステナビリティ経営	P.21
マテリアリティの目標・KPI一覧	P.23
2030年に向けた基本方針	P.27
3ヶ年中期経営計画	P.28
CFOメッセージ	P.29

CASIOの理念体系



カシオの経営理念は「創造 貢献」です。
それまでにない斬新な働きをもった製品を提供することで、社会貢献を実現するという意味です。

新しい働きをもった製品は、多くの人の生活を助け、社会を進歩させます。
また多くの人に楽しみをもたらし、新しい文化を生み出す源となります。
新しい製品が普及すれば、そこには新しい市場が生まれ、さまざまな周辺産業が育ちます。

カシオはこのように、製品やサービスの提供を通じて、
さまざまな側面から社会に貢献したいと考えています。

経営理念

創造 貢献

パーパス

驚きを身近にする力で、ひとりひとりに今日を超える喜びを。

バリューズ

人の探求こそ、原点
独自の発想にこだわる
変革を楽しむ
力を合わせ、実現する
いかなる時も社会への貢献心を貫く

サステナビリティ経営

強みを活かした独自の価値創造を通じて、
事業成長と社会課題の解決を両立させる
持続可能な経営を目指します。

専務執行役員
コーポレートコミュニケーション本部長
樫尾 隆司



カシオのサステナビリティ経営

カシオは、設立当初から、経営理念である「創造 貢献」を大切に、常に新たなニーズの創造に挑み、世界に新しい価値を生み出してきました。2024年には、経営理念に加えて、私たちが進むべき方向を示す指針としてパーパス・バリューズを策定しました。

カシオのサステナビリティ経営とは、従業員一人ひとりがこれらを実践し、力を集結させて新たな価値を創造し、社会に提供していくことで、企業自身の持続的な成長と持続可能な

地球・社会づくりへの貢献を両輪で実現することです。

その、企業価値の向上と持続可能な社会を実現するための経営課題として、マテリアリティを特定しています。2024年、それぞれのマテリアリティに対して目標とKPIを定めました。これにより、新たな価値創造に向けた企業体質の強化とリスク管理を実践していきます。

私たちは、いかなる時代の変化の中でも、独自の「創造」を通じて豊かで幸福な社会づくりへの「貢献」を目指していきます。

カシオが目指すサステナビリティ経営



マテリアリティの特定

カシオは、2023年、外部環境が大きく変化する中、カシオの価値創造の伝統と本質に立ち返りイノベーションを創出していくことがあるべき姿であり、そのためにより経営戦略に即した内容に進化させ、実効的な取り組みを推進する新たなマテリアリティを特定しました。

このマテリアリティは、「事業を通じた『価値創造』」「『経営資本』の増強」「『経営基盤』の強化」の3つのグループからなります。「事業を通じた『価値創造』」では、「2030年に向けた基本方針」の柱となる考え方にそって、消費者のニーズを踏まえ、またその先を提示するような新たなイノベーションの創出を目指します。そして「事業を通じた『価値創造』」の達成を支えるのが「『経営資本』の増強」「『経営基盤』の強化」の2つ

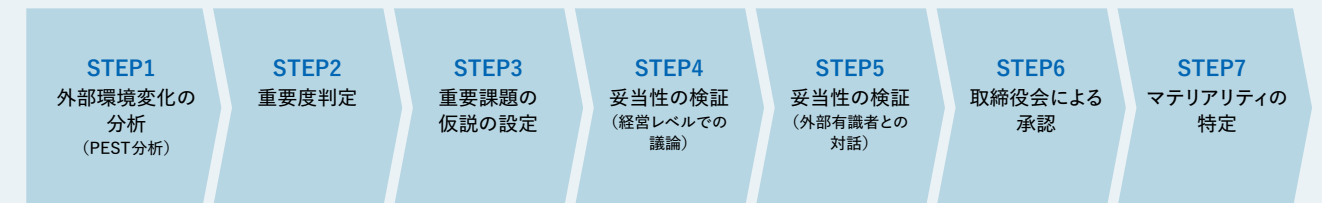
のグループです。「人的資本」「知的資本」「製造資本」を特に重視する経営資本として捉えるとともに、4つのテーマを「『経営基盤』の強化」に向けた課題に選定しました。

具体的な目標とKPIの設定

特定したマテリアリティについては、社内浸透と活動促進を図るため、2024年度に目標・KPIを設定しました。今回設定した目標・KPIは、年度ごとに実績を確認し、その振り返りを継続的に公表していきます。

目標・KPI設定にあたっては、各主管部門責任者、社長、経営企画部、IR部門と協議を重ね、経営会議とその後のフォローアップにより承認を得ています。

マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティ

マテリアリティグループ 01 事業を通じた「価値創造」	人々の価値観の変化・多様化を捉えた「イノベーション」の創出			
マテリアリティグループ 02 「経営資本」の増強	人的資本 従業員との 信頼・共感関係づくり	知的資本 技術・ノウハウの 「深化と革新」	製造資本 レジリエントなグローバル サプライチェーンの構築	
マテリアリティグループ 03 「経営基盤」の強化	コーポレート・ ガバナンスの 強化	DXの推進と 情報セキュリティ の強化	環境経営の 強化	人権の尊重

マテリアリティの目標・KPI一覧

マテリアリティグループ 01 事業を通じた「価値創造」				
マテリアリティ 人々の価値観の変化・多様化を捉えた「イノベーション」の創出			ゴールイメージ 社会の変化を捉えたビジネスモデルの変革 これにより新たな価値軸を創造し、 社会課題を解決し続ける	
コア事業	取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
時計 	多様なライフスタイルを実現する製品・サービスの提供	エシカルなライフスタイルを提案	G-SHOCK新製品モデル(プラスチック)でのバイオマスプラスチック等環境配慮提案採用比率: 60%以上(25年度)	新製品モデル(プラスチック)でのバイオマスプラスチック等環境配慮提案採用比率:90%以上
教育 	- 最も優れた教育ツールを現場によりそう教育支援とともに提供 - ICTの活用により、学びの効率を向上させる製品・サービスの提供	- 新興国での需要創造と拡大 - DX強化による学ぶ環境の支援	- GAKUHAN重点国関数電卓販売台数増加率 23年度比: 1.4倍(24年度) 2.0倍(25年度) - 教師ネットワーク登録人数増加率 23年度比: 1.2倍(24年度) 1.4倍(25年度) - 教育アプリの一括採用校数 23年度比: 130%(24年度) 250%(25年度)	学ぶ人の好奇心につながる製品・サービス、教材の提供
サウンド 	新しい音体験を創り、生活に「よろこび」を提供	趣味やカジュアルユーザーに向けた音楽を楽しむ製品/サービスの研究開発	高付加価値ジャンル(Slim&Smart技術を活用した独自カテゴリー)の売上構成比:70%(25年度)	「音」にまつわる新体験の製品やサービスの提供

マテリアリティグループ 02 「経営資本」の増強			
人的資本			
マテリアリティ 従業員との信頼・共感関係づくり		ゴールイメージ 自ら考え行動する人材を育成し、 すべての従業員がやりがいをもってパフォーマンスを発揮する風土の醸成	
取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
健康経営の推進	- ホワイト500への認定維持施策 - 健康経営推進に向けた各種施策	- ホワイト500の認定維持 - 男性労働者の育児休業および休暇取得率: 85.1%/87.6% - 健康診断再検査受診率: 84.3%/86.9% - 適正体重維持者率: 70.8%/72.4% - 喫煙率: 13.0%/12.5%	100% 100% 80% 10%
自律人材育成	- キャリア研修の継続実施策 - 社内公募制度(ジョブチャレンジ)の継続実施	- キャリア研修カバー率(正社員): 45.0%/59.8% - 社内公募制度(ジョブチャレンジ)延べ経験人数: 150人/188人	100% 300人
マネジメント強化	- 幹部候補育成 - ダイバーシティ&インクルージョンの推進 - アンコンシャスバイアス研修の継続実施	- 次期役員候補育成人数: 15人/21人 - 次期女性所属長候補育成人数: 27人/38人 - 管理職に占める女性労働者の割合: 6.8%/7.4% - 正社員の男女の賃金の差異: 76.3%/76.9%	50人 90人 10% 80%
目標数値はすべてカシオ計算機単体での設定			
知的資本			
マテリアリティ 技術・ノウハウの「深化と革新」		ゴールイメージ 技術に裏付けられた、人に社会に役立つサービス・製品を提供することで、人々の豊かな生活と持続可能な社会の発展に貢献し続ける	
取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
モノ・コトを連携させた新たな事業領域の開拓	- 新たなドメイン設定での、新規事業の立ち上げ具現化 - オープンイノベーションの活性化 - 開発者マーケティング化計画	- 新事業/新ジャンル立ち上げ(25年度) - 他社との戦略的事業連携実施(25年度) - 開発者の顧客思考/デザイン思考の履修率: 50%以上(25年度)	人・社会のニーズを知り、モノ・コトが連携するエコシステムを技術開発とともに構築する
素材〜製品・サービスの一貫開発と技術の深化による新たな価値創造	- AI活用技術開発と新たな価値への実装 - 新技術要素開発	- 製品・サービスへのAI活用技術搭載(25年度) - 売上貢献15%以上(25年度)	
環境配慮技術の開発	グリーンリカバリー実行	小型製品(時計、電卓等)を中心にバージンプラ使用量削減(25年度目標/20年度比): -製品系 -10% -梱包系 -70%	
製造資本			
マテリアリティ レジリエントなグローバルサプライチェーンの構築		ゴールイメージ 事業リスクおよび社会的責任に対応した、 持続可能なサプライチェーンの構築	
取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
サプライチェーン全体の事業継続体制強化	災害、地政学リスクを想定した生産BCPの策定	経営優先課題(チャイナリスクやポートフォリオ上の優先品目)と連動したBCP課題の適時見直しによる備えの充実	
責任あるサプライチェーンの実現	- 人権尊重、環境保全に配慮したサプライチェーンのモニタリングと改善 - 持続可能なパートナーシップ構築のためのお取引先へのCSR教育	- 一次サプライヤーの実態把握継続(100%)と改善サイクルの確立 - 中国およびタイにて訪問監査の実施継続 延べ12社<2019年度> - CSR教育実施回数 年1回(毎年度)	

マテリアリティの目標・KPI一覧

マテリアリティグループ 03 「経営基盤」の強化

マテリアリティ コーポレート・ガバナンスの強化		ゴールイメージ ・インテグリティあふれる健全な企業風土の定着により真に社会から信頼されている ・適切かつ効率的な事業運営により企業価値の持続的向上を実現している	
取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
インテグリティ意識の 浸透とコンプライア ンスの意識の維持・ 向上	・インテグリティのある組 織づくり	・経営トップ・管理職に対する意識づけ ・カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン研修、勉強会の実施 ・従業員サーベイによる浸透状況の把握と改善	・健全な企業活動により、 社会から信頼される企業 であり続ける
	・コンプライアンスの強化	・グローバルベースでのコンプライアンス体制の構築 ・コンプライアンス教育研修の実施 ・内部通報制度の活用促進	
取締役会の実効性 向上と内部統制の整 備・充実・向上	・取締役会の実効性向上	・社外取締役を含む多様性ある取締役会構成の推進 ・取締役会実効性評価結果における指摘事項への対応	・経営に対する実効性の高い 監督を行うとともに、適 正かつ効率的な業務執行 を確保することにより、持 続的な企業価値の向上に つなげる
	・内部統制体制の強化	・グループ会社における内部統制体制の確立およびグループ会 社を支える本社体制の確立 ・グローバルベースでの内部統制体制Reviewによる体制改善	
	・役員報酬制度の高度化	・投資家との利害共有、市場価値を重視した経営を促進させるた めの役員報酬制度の導入	
グローバルリスクマ ネジメントの強化	・重要リスクの一元管理体 制の構築	・グローバルベースでの重要リスクの抽出とリスク管理活動の 徹底 ・各部門・各グループ会社におけるローカルリスクの抽出とリス ク管理活動の徹底 ・情報セキュリティ関連研修の実施	・当事業を取り巻くさまざ まなリスクの特定と管理を 確実に実施し持続的な企 業価値の向上につなげる

マテリアリティ DXの推進と情報セキュリティの強化		ゴールイメージ 「ユーザー中心のバリューチェーン」の構築	
取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
事業活動の高度化 と効率化	・One to Oneコミュニケー ションの強化	ダイレクトEC ・D2C対象国のグローバル基盤カバー率: 90%/100% ・アクセス数23年度対比増加率: 120%/120%	・D2C事業を通して得られたデー タが、ユーザーを中心としたバ リューチェーンに活用され新た な顧客体験の提供が実現でき ている ・さまざまな業務でAIを活用して 業務プロセスの最適化が図ら れている
	・BtoB営業活動の最適化	BtoB営業活動 ・対象品目営業活動システム導入率: 80%/100%	
	・AI活用用の推進	・生成AI活用による業務効率化率 ^{※1} : 15%/20%	
DX人材の育成	・DXを牽引できる人材の 育成	・DX基礎教育 従業員受講率 ^{※1} : 100%/100% ・AI活用基礎教育 従業員受講率 ^{※1} : 25%/50% ・DXコア人材教育受講者数 ^{※1} : 各部門2名以上/3名以上	・一人ひとりがデジタルツール やデータを最大限活用して、創 造的かつ高度な業務を効率的 に遂行している
情報セキュリティ 管理の強化	・第三者機関認証の維持 ・グローバルでのセキュリ ティ施策強化 ・グローバルでの情報セ キュリティ教育の継続実 施と内容の充実化	・ISMS認証の維持 ^{※1} ・ゼロトラストネットワーク グループ会社導入率: 60%/90% ・セキュリティ基礎教育国内外従業員受講率: 100%/100% ・セキュリティ専門教育システム管理者受講率: 100%/100% ・サイバーセキュリティ訓練の実施 ^{※1} : 1回以上	・全グループ会社のセキュリティ 脅威が可視化され、サイバー攻 撃の自動検知と対応組織が整 備され、リスクの低減と有事の 迅速な対応ができる

※1 カシオ計算機株式会社 単体目標

マテリアリティ 環境経営の強化		ゴールイメージ 事業活動全般を通じて環境負荷の低減に努め、 将来にわたって健全で持続可能な地球社会の実現を目指す	
取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
気候変動への対応	・カシオグループ全体の 温室効果ガス排出量 削減	・(スコープ1・2) 2018年度基準で19%/22%以上削減する ・(スコープ3) 2018年度基準で15%/17%以上削減する	・(スコープ1・2) 2018年度基準で38%削減 ・(スコープ3) 2018年度基準で30%削減 ※SBTi認定目標(2021WB2℃)→基準見直しに応じて 再設定 ※2050年度までに実質ゼロを目指す長期目標を社内 で掲げている
資源循環型社会へ の対応	・製品および事業活動に よる廃棄物の削減	・カシオグリーンスター製品 ^{※2} の売上比率 を2025年度までに90%を目指す ・事業拠点廃棄物について2019年度比で 5%/6%以上削減する ・水使用量を2019年度比で5%/6%以上削 減する	・廃棄物削減へのさまざまな取り組みを指標化す ることで、廃棄物を発生させない工夫が活かされ た事業活動が行われている
自然との共生	・野外活動で生物多様性 を学ぶ ^{※2} 機会の創出	・国内で250名相当/年の野外活動体験者 を輩出する	・社員やその家族を含め、多くの人々の生物多様性 の理解と認識が深まっている

※2 カシオグリーンスター製品(ソフト売上除く):
製品ライフサイクル全体の視点で、環境負荷に配慮した製品として一定の社内基準を満たした製品

マテリアリティ 人権の尊重		ゴールイメージ 人権に関する国際行動規範に基づき、取り組みが徹底されている	
取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
人権リスクの最小化 と人権を尊重する企 業風土の醸成	・人権デューディリジェンス の継続的な推進 ・人権教育の継続的な実施	2024年度 ・人権課題チェックとフィードバックの実施 全営業系グループ会社 ・従業員に対する人権教育 年1回以上実施 2025年度 ・人権課題チェックとフィードバックの実施 全生産系グループ会社 ・従業員に対する人権教育 年1回以上実施	・国内外グループ会社 全拠点での人権デュー ディリジェンスの強化を通じた人権リスクの 低減 ・人権尊重の考えが浸透し、人権侵害を容認・ 黙認せず、また、発生させない風土が育まれ ている

「2030年に向けた基本方針」と「中期経営計画」

新たな価値創造を実現するコア戦略と人材や組織などを強化する基盤戦略を推進

経営理念の「創造 貢献」を基軸に、 「経営方針」と「重点戦略」を策定

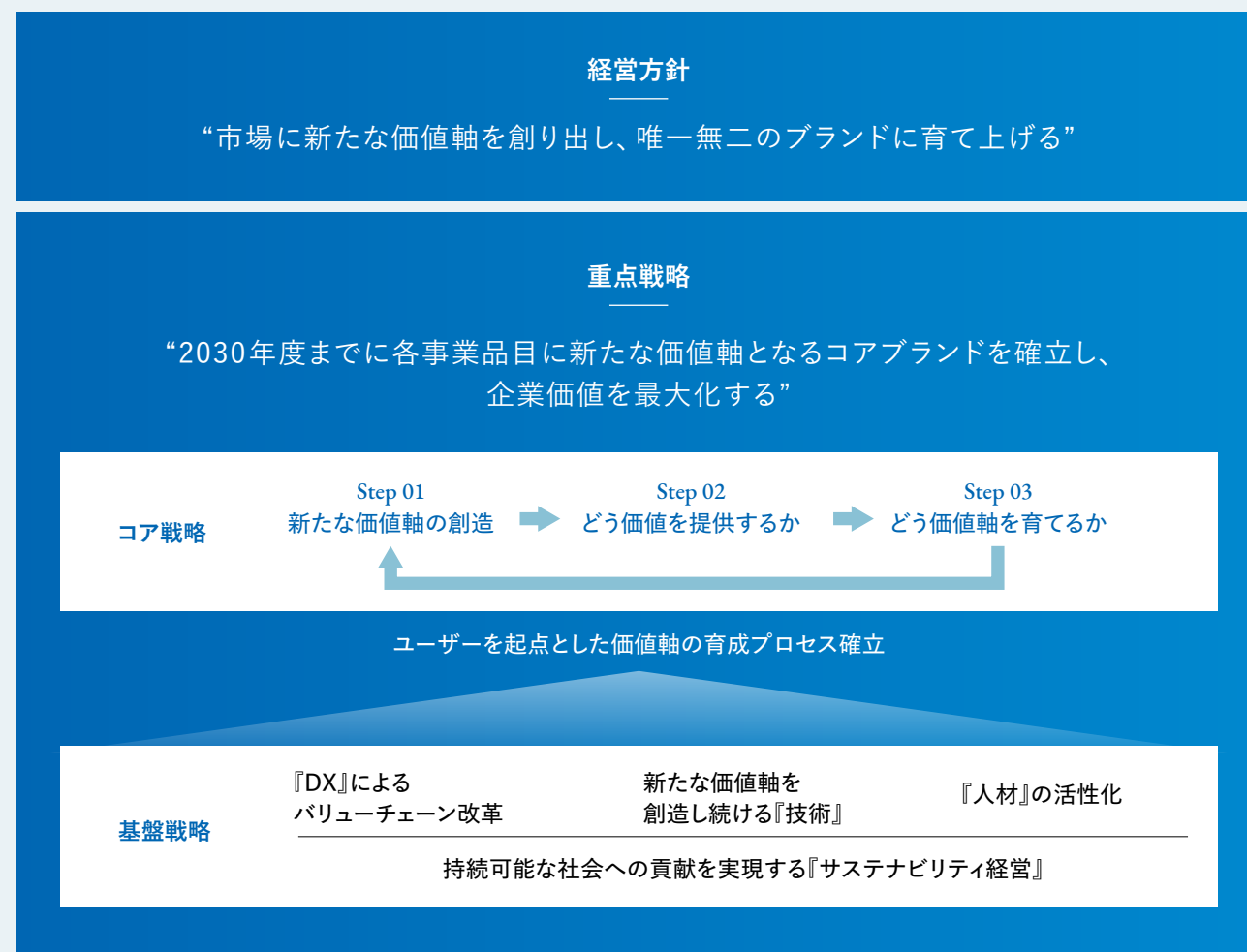
事業環境の先行きが不透明な中、中長期的に成長していくためには、歴史を通じて培われた独自の強みや課題を十分に認識しながら、時代の変化に機敏に対応する柔軟なアプローチ手法を確立することが重要です。こうした考えのもと、カシオは2023年5月、創業以来不変の経営理念「創造 貢献」を基軸に、「経営方針」と「重点戦略」で構成される「2030年に向けた基本方針」を策定しました。

基本方針のキーワードは、カシオグループのこれまでの成長の推進力となってきた“新たな価値軸の創造”と、経営

課題と位置付ける“コアブランドの育成・確立”です。カシオは、新たな経営方針のもとで、“ユーザー接点の深掘りと行動理解”、“ユーザー起点のビジネスモデルへの転換”、“新たなコミュニケーション手法”という3つのステップで価値創造を推進するコア戦略と、人材や組織・事業体制などを強化する基盤戦略を推進しています。そして、この基本方針を計画的かつ着実に実践していくために、2023年度から3ヶ年の中期経営計画を策定、推進しています。

カシオは、「2030年に向けた基本方針」と中期経営計画のもと、カシオらしさを発揮しながら一つひとつ課題を解決し、持続的な成長を目指していきます。

2030年に向けた基本方針



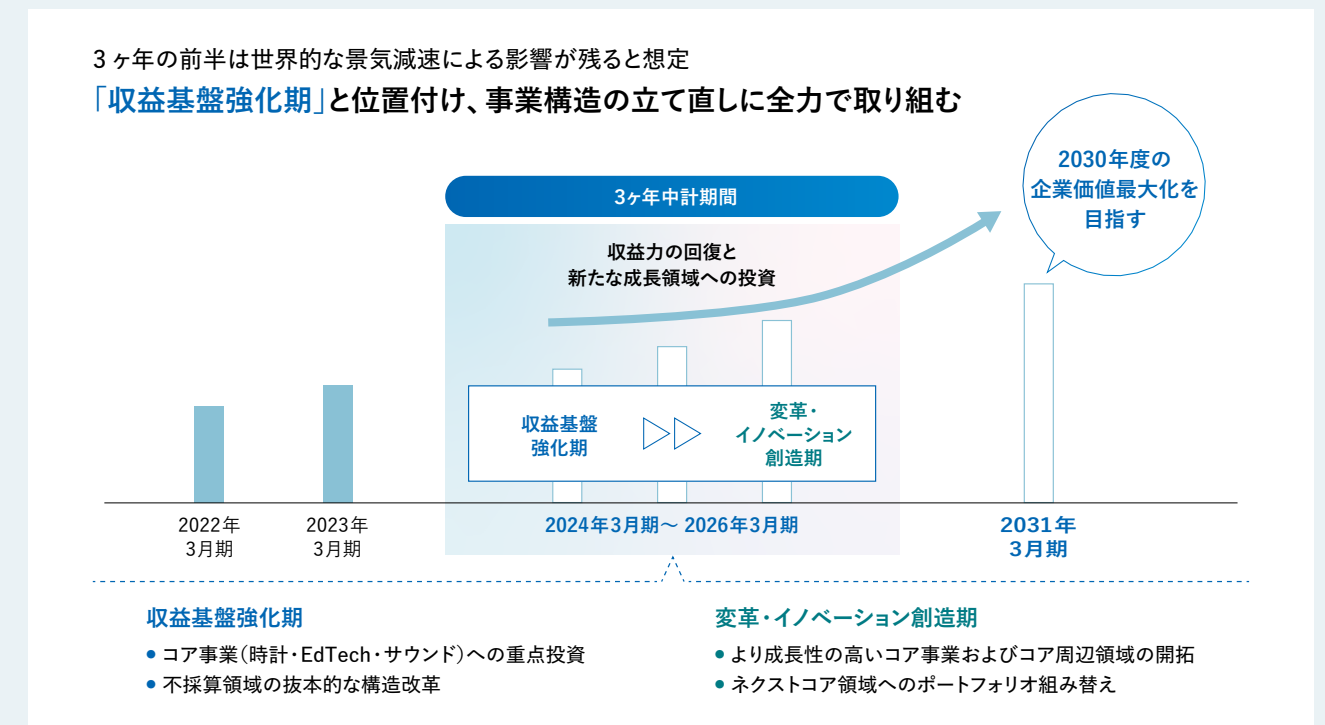
3ヶ年中期経営計画

「収益基盤強化」から「変革・イノベーション創造」へ

中期経営計画の推進にあたり、前半を「収益基盤強化期」と位置付け、コア事業(時計・EdTech・サウンド)への重点投資、不採算領域の構造改革に注力すると同時に、より成

長性の高い事業領域への成長投資も行うことで、後半の「変革・イノベーション創造期」へとつなげる方針を初年度に掲げました。

中計期間内のフェーズ前提



重点施策

中期の事業成長に向けた成長投資	収益改善施策/基盤強化施策による事業体質改善
● G-SHOCK Premiumメタルラインに対するブランディング投資 ● Webアプリビジネスへの積極投資によるビジネスモデルの転換加速 ● DX積極投資によるデジタルマーケティング等バリューチェーン改革の加速	● 赤字事業に対する構造改革加速 ● 資産の有効活用(遊休不動産の売却等) ● 株主還元の強化、社外取締役の増員(ガバナンス強化) 等

中計1年目の2023年度は、中国の経済不況による時計事業の伸び悩み、教育のICT化による電子辞書の需要減少などの影響を受け、コア事業の減益という厳しい結果に終わりました。そこで、事業ポートフォリオの見直しに取り組み、課題事業への抜本的な対応をおこない、事業構造の立て直しを加速しています。また成熟事業である時計、教育関数におい

ては、成長に向けた事業投資に加え、M&Aを含む戦略投資も視野に入れて推進しています。G-SHOCKではタフネスを起点とした技術をもって、新たなデザインカテゴリーの開発に注力するほか、エリア特性に応じたローカルマーケティングを強化します。関数電卓では主要新興国を中心に未解禁国への需要創造に取り組みます。

CFOメッセージ

2030年度の企業価値最大化に向けて さらなる構造改革を進め 資本収益性・効率性の向上を目指します

取締役
常務執行役員 CFO
高野 晋



中期経営計画初年度の振り返り

中期経営計画初年度にあたる2023年度は、ロシア・ウクライナ情勢に加え中東地域の緊張化など、さらなる地政学リスクが増大し、不確実性が高まるとともに、コロナ後の産業構造変化により、複雑に推移しました。当社は、コロナ禍での厳しい事業環境下において、各事業の構造改革やDX化等を進め、中期経営計画初年度を迎えましたが、中国経済の長期停滞、また、世界的な市場環境変化の影響を受け、1年となりました。

時計事業では、特に中国市場の減速により、想定以上に回復が遅れました。また、G-SHOCK40周年プロモーションを全世界に展開してきましたが、特定国・地域を対象とした地域密着型プロモーションは好調な反応があった一方で、欧米を発信源とするグローバルプロモーションの効果は期待値に届かず、今後の販促手法を改めて再構築する必要性を感じています。

EdTech(教育)事業については、教育現場でのPC、タブレット端末の普及等による電子辞書市場の構造変化、また、サウンド(楽器)事業については、巣ごもり需要後の電子ピアノ市況悪化の長期化など、コロナ後の環境変化の影響が顕著な状況です。

こうした環境下、当社の中期経営計画初年度の営業利益通期実績は142億円となり、公表値180億円を下回りました。ROE実績については5.3%となり、コロナ禍の業績を下回る水準で着地しています。当社としては、この結果を重く受け止め、真摯に、そして急ピッチで構造改革を推進するこ

とを改めて強く決意するとともに、中期経営計画の見直しを決定しました。修正後計画においては、最終年度の2025年度に、営業利益260億円、ROE8%、ROIC6%の達成を目標とし、中間年度の2024年度については営業利益160億円を目指します。

キャピタルアロケーション方針の進捗

中期経営計画の達成に向けた確実な業績回復、そしてさらなる企業価値向上のため、会社資源の有効かつ効率的な配分はなお一層重要性を増しており、キャピタルアロケーション方針についても、初年度の進捗状況を反映のうえ、一部変更を行いました。

初年度の進捗を踏まえた再配分

2023年度においては、特に資産効率向上および今後の事業成長原資の確保を目的として、在庫水準圧縮、遊休不動産売却および政策保有株式売却等のバランスシート・マネジメントを強力に推進しました。この結果、当初予定以上の進捗を果たし、キャッシュ配分原資について100億円を上乗せしています。今回のキャピタルアロケーション方針においては、特に事業成長への投資、そして株主還元強化を重視していることから、この追加原資100億円のうち50億円を戦略投資枠へ、残り50億円を追加株主還元に充当することとし、2024年5月から7月にかけて同規模の自己株式取得を実施しました。

事業ポートフォリオマネジメントに基づく成長加速

キャピタルアロケーション方針は、まず今後の事業成長を最優先とし、全社の事業ポートフォリオマネジメントを加速させるものとしています。

当社のポートフォリオマネジメントにおける重要な課題は、時計・教育関数事業の再成長、コロナ後に収益性が減退したサウンド事業の収益力回復、そして、潜在的な成長が見込まれる成長候補事業の市場ポジション確立と成長軌道確保と考えています。こうした成長課題の克服、つまり成長領域への重点投資に向け、キャピタルアロケーション方針では、通常の設定投資枠300億円と別枠で事業成長投資枠300億円を確保し、G-SHOCK等のブランド強化、各事業の競争力向上や、これを支える次世代環境整備を進めます。

さらに、通常設備投資枠、事業成長投資枠に加え、各事業の非連続的かつ加速度的な成長に向けた他社とのアライアンス、M&A等のための予算として、戦略投資枠250億円を設定しています。

この中期経営計画3年間の配分枠に対し、初年度において、通常設備投資枠はそのおよそ3分の1、事業成長投資枠は約20%弱を使用しており、ほぼ計画どおり進捗しました。戦略投資枠については、既に、EdTech事業の拡大、グローバルマーケティング手法拡大のためのM&A等の投資を実施しており、今後のポートフォリオマネジメントに基づく拡大戦略、競争優位性、そしてPMI(Post Merger Integration)等も勘案しながら、次なる対象案件の見極めを進めています。引き続き、成長機会を確実に捉えて対応します。

中期経営計画の見直し

連結	単位: 億円		
	2023年3月期 通期実績	2024年3月期 通期実績	2026年3月期 通期計画
売上高	2,638	2,688	3,100
営業利益	182	142	360
利益率	6.9%	5.3%	11.6%
経常利益	196	179	
当期純利益	131	119	
1株利益(円)	54.65	50.91	

(修正)中期計画		単位: 億円	
2025年3月期 通期計画		2026年3月期 通期計画	
2,750		2,900	
160		260	
5.8%		9.0%	

目標財務指標

	2023年3月期実績	2024年3月期実績
ROE	5.9%	5.3%
ROIC	4.7%	3.6%
ROIC = 税引後営業利益 ÷ 期首期末平均投下資本(有利子負債+純資産)		
手元流動資金	1,307億円	1,447億円
自己資本比率	66%	66%
配当性向	82.3%	88.4%
DOE	4.9%	4.7%
総還元性向	99.4%	164.1%

2026年3月期 目標	
中計発表時	新目標
10%超	8%超
8%超	6%超
1,000億円水準	1,000億円水準
60%強	60%強
(中計3年間平均)	(中計3年間平均)
60%水準	80%水準
5%水準	5%水準
80%~120%	110%~170%

CFOメッセージ

株主還元のさらなる強化

また、今回のキャッシュアロケーション方針においては、事業成長と並び株主還元の強化を重視しています。当社は業績連動かつ安定配当を株主還元の基本方針としており、DOE5%、配当性向80%を前提として、3年間で450億円の原資を配分しました。これに基づき、本報告書作成時点までに、既に約250億円の株主還元を実行しています。さらに、前述の戦略投資枠250億円の未使用分についても、適切な投資案件がないと判断した場合には、2026年3月期以降の事業計画等も勘案しながら、株主還元への充当も検討します。

資本コストを意識した経営

資本収益性・効率性の向上

当社は、キャッシュアロケーションに基づく投資判断および日々の事業運営において、特に「資本収益性・効率性」を重視しています。株主資本コスト、さらに投下資本全体の調達コスト(加重平均資本コスト)を上回る持続的な利益創出のため、ROE8%、ROIC6%を超えるリターンが不可欠と考えており、中期経営計画最終年度までに同水準までの回復を目指します。このための最重要課題は、何より「稼ぐ力の向上」です。前述のキャッシュアロケーション方針に基づくポートフォリオ

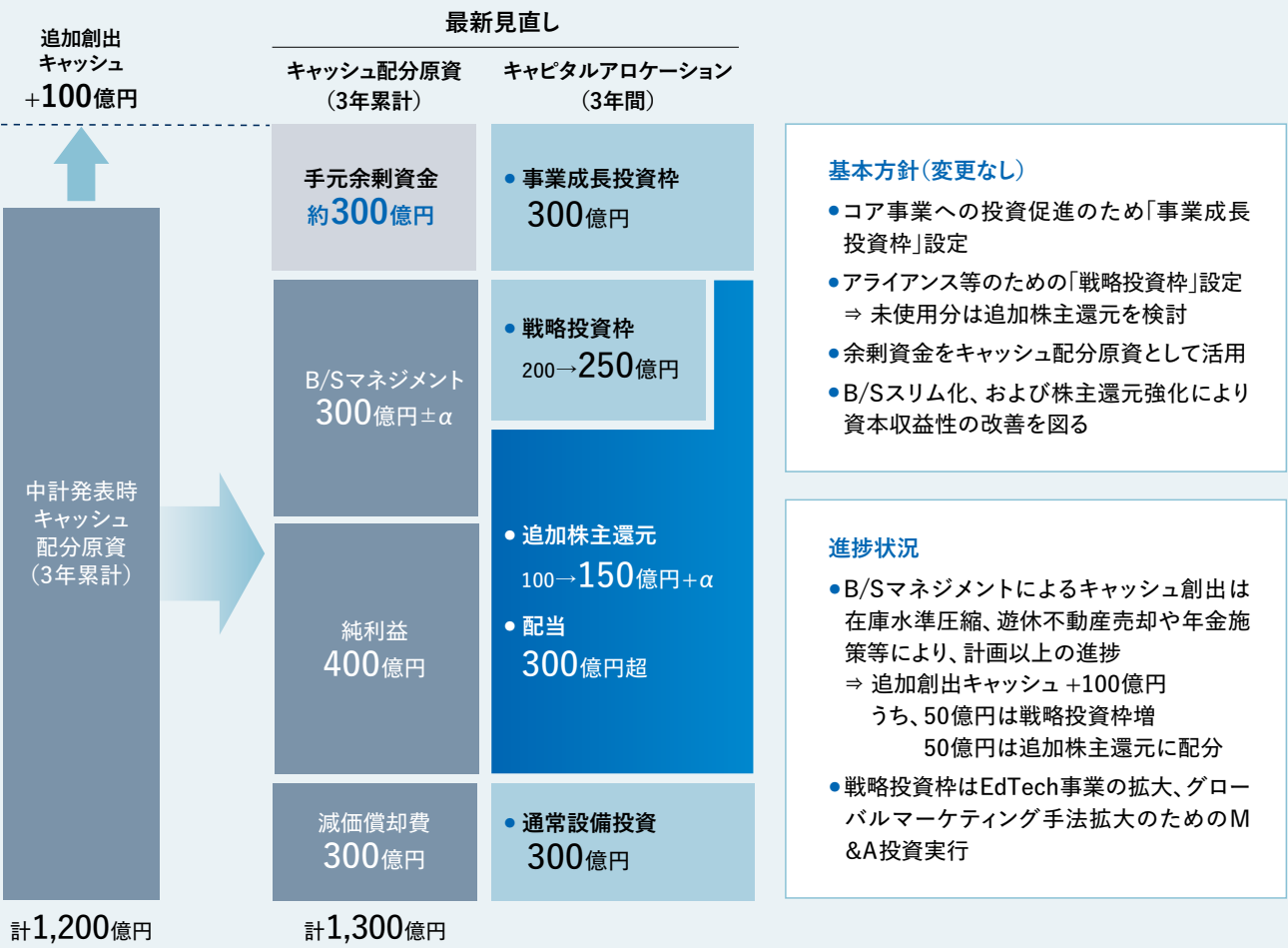
マネジメントにより、事業の再成長や収益力回復を実現するとともに、不採算事業の構造改革をさらにスピードアップします。また、現在、グループ全体で人員適正化を進めており、来年度以降、約50億円の固定費削減を実現します。資本効率性の向上に向けては、資産効率改善も不可欠であり、上述のとおり、当社ではキャッシュアロケーション方針におけるバランスシート・マネジメントとして、在庫縮減、遊休不動産売却、政策保有株式の売却等を強力に推進しています。また、財務レバレッジに関しては、財務安全性と資本効率のバランスが必要と考えており、自己資本比率60%程度を目途として運営しています。

と考えており、CFOである私自身が、各会議体を含むさまざまな機会に、全社員に向けて、資本コストを意識した経営の重要性や資本収益性・効率性の分析・評価内容を説明し、理解を深めています。

中期経営計画の達成、そして企業価値最大化に向けて

今年、当社では新たにパーパスとバリューズを策定しましたが、このプロセスは、創業以来たゆまず育んできた価値観を再認識するとともに、改めて当社の向かうべき方向性や非財務資本としての技術・ブランド・人財の価値を考え直す機会となりました。パーパスの実現は、何より、こうした非財務価値をキャッシュ創出および企業価値向上につなげていくと考えています。カシオ計算機は、ユニークな商品を生み出しながら、常に市場と向き合い成長してきました。しかし、近年の新型コロナウイルス感染症の拡大やICT化の急速な進展により、消費者の好みや考え方が大きく変容する中、改めて今後の課題を認識しています。今こそ、変化する世界の中で、「探求を原点」とし、「独自の発想」で「変革」を進め、「社会への貢献心」を貫き、ステークホルダーの皆様「ひとりひとりに今日を超える喜びを」感じていただけるよう、社員一丸となり、「力を合わせて」再成長を「実現」します。着実な業績回復、そして2030年度の企業価値最大化に向けて、当社の構造改革および財務施策を力強く推進してまいります。

キャッシュアロケーション方針



資本コストの低減

資本コストを意識した経営の実行にあたっては、資本収益性・効率性の向上と並び、資本コスト低減を意識した取り組みが欠かせないものと考えています。投資家の皆様との建設的な対話や情報開示を充実させていくとともに、発表した公表値達成に向けた事業進捗管理精度の向上、そして変化に機動的に対処できる事業運営体制の高度化を進めます。また、2024年度より、ガバナンス強化を目的として、社外取締役を1名増員し、社外取締役構成比率を45%まで引き上げたほか、役員の業績達成コミットメント向上のため、TSR連動型役員賞与制度を導入しました。何より、社員一人ひとりが、資本コストを意識してそれぞれの事業活動に取り組む社内風土・文化の醸成が欠かせない

資本コストを意識した経営

稼ぐ力 (資本収益性) の向上	●ポートフォリオマネジメントによる事業の再成長・収益力回復 ●不採算事業の構造改革	●構造改革による固定費の削減・人員構造の適正化 ⇒来年度(2026年3月期)以降の固定費を約50億円削減
資本コスト 低減	●投資家との建設的な対話、情報開示充実 ●公表値達成を目的とした事業進捗管理精度向上、変化への機動的対応	●社外取締役増員によるガバナンス強化(社外取締役構成比率45%) ●TSR(株主総利回り)連動型役員賞与と制度の導入 ●資本コストを意識した経営の重要性について社内浸透強化

事業を通じた価値創造 時計事業

STATEMENT

Discover Cues, Make Style

エキサイトの兆しを見つけ出し、
ユーザーとともに発展させます。
それによって、まだ見ぬ次のスタイルを創ります。



執行役員
時計BU
事業部長
高橋 央

2030年に向けた基本方針

「G-SHOCK」を主軸に「CASIO WATCH」にも 注力、強力な2軸で成長回帰へ

カシオはライフスタイルの変革と時計の未来を見据え、中長期的なビジョンと戦略を策定しました。その中核は「G-SHOCKの拡大」です。実現に向け、以下3つの成長指針を追求していきます。

1つ目は「タフネスを基軸とした新たなデザインカテゴリーによる価値創出」です。2つ目は「メタルラインの強化」です。メタルを中心に、ブランドステージに応じた中高価格帯市場を狙い、G-SHOCKブランドのプレゼンス向上を図っていきます。3つ目は、「低価格BASICモデルの販売再強化」です。G-SHOCKエントリー需要に合った商品不足を反省し、プライスポイントに合った新商品を展開します。

併せて、「CASIO WATCHの拡大」も図ります。CASIO WATCHはCoolイメージの訴求により、新規ユース層を獲得してきました。専売店やセレクトショップでのさらなる販売強化により、G-SHOCKより低価格ゾーンの需要に応えます。

持続可能な未来を目指して

カシオはこれまでも独自のポジション確立に向け、時計の「デザイン」「機能」「ユーザーコミュニケーション」の進化を図ってきましたが、昨今注目すべきテーマのひとつに「サステナビリティ」があります。気候変動問題の深刻化やサーキュラーエコノミーシフトの進展などを背景に、購買行動において「エシカル消費」が定着し始めています。

カシオは、以前より「壊れずに長期間使用できる品質の

高い時計」を提供してきました。それ自体が既に「サステナビリティ」と言えます。省電力技術や長寿命商品、ソーラーパネルといった従来技術に加え、バイオマスプラスチック素材を採用した商品など、環境に配慮した商品構成を増やしていくことで、ライフスタイル変革に応じた新たな時計を提案していきます。

中期的な成長戦略

中期経営計画初年度の進捗

2023年度は、コロナ禍で抑制していた政策投資を積極的に活用することで、G-SHOCKブランドの認知拡大と高価格帯商品の構成比向上による収益力の回復を目指しました。

しかし、中国市場低迷の長期化、および、その影響が周辺諸国にも波及し、期待どおりの効果は得られませんでした。また、プレミアムラインおよびインド・ASEAN市場の売上構成比も前年度の水準にとどまりました。

G-SHOCKの新デザインカテゴリーによる 価値創出とメタルラインの強化

G-SHOCKは、本質たる「タフネスを支える技術の進化」とそれに伴う「デザインの変革」により成長してきました。この革新は市場に大きなインパクトを与え、唯一無二の時計ブランドとして独自のポジションを確立し、事業の大きな成長につながりました。今後もタフネスを起点としたテクノロジーのさらなる進化により、2025年度までに「新たなデザインカテゴリー」を生み出していきます。

また、G-SHOCKは、若い世代から大人まで世界中の多

くのファンに愛されていますが、中高価格帯マーケットにおいては、まだ大きな成長ポテンシャルを残しています。G-SHOCKの中高価格帯メタル商品の広告宣伝をターゲットユーザーに応じて効率的に展開することで、G-SHOCKブランドのプレゼンス向上を図っていきます。

インド・ASEAN市場における売上拡大加速

中国市場の回復に時間がかかると予想される中で、インド・ASEAN市場に注力します。インドでは、2大アンバサダー活用によるG-SHOCK認知拡大と5大都市への展開強化を図っていきます。また、ASEANでは「低価格BASICモデルの

販売再強化」を図ります。成長ポテンシャルの高い国に優先順位をつけ、プライスポイントに合った商品を中心に、店舗やローカルマーケティングを強化し、売上拡大を図ります。

直営店/直販ECビジネスの拡大

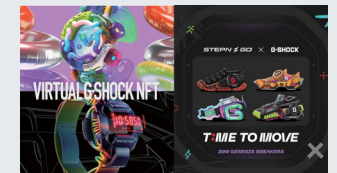
直販での購入メリットを強化し、顧客の誘導に注力することで、直営店および直営ECを介した販売比率を高め、ブランドロイヤリティと利益率の向上を追求していきます。エリアコラボ/直営店限定モデルとデジタルマーケティング活用によるLTV(Life Time Value)向上策の実施により、引き続き直販拡大に努めていきます。

Topics

新たなユーザーとつながるプロジェクト「VIRTUAL G-SHOCK」を2023年より始動

ブロックチェーン技術を使う「Web3」においてメタバース・ゲーム・アニメなどの事業領域に進出し、新しい価値や体験の提供に挑戦しています。G-SHOCKの時計デザインを取り入れた、ネット仮想空間で唯一の資産価値をもつトークン(NFT)を2023年に限定販売。2024年8月にはライフスタイルアプリ「STEPN GO」※とのコラボレーションで、G-SHOCKデザインを入れたNFTスニーカーを展開し、お客様から高い評価をいただきました。

※FSLが運営するライフスタイルアプリ。日々の運動やNFTスニーカーの購入、ユーザー交流により報酬を獲得できます。



G-SHOCKデザインを取り入れた、時計(左)とスニーカー(右)のNFT

2024年度 時計事業の中期戦略

課題	● 中国市場の減速 ● スマートウォッチ市場への対応			
マテリアリティの 取り組みテーマ	● 多様なライフスタイルを実現する製品・サービスの提供 【活動項目】エシカルなライフスタイルを提案			
中期戦略	● G-SHOCK新デザインカテゴリーの価値創出 ● G-SHOCKメタルシリーズによるブランドステージに応じたエリアマーケティングの実施 ● インド・ASEAN市場における売上拡大加速化 ● 直営店/直販ECビジネスの拡大			
経営指標 KPI		G-Metal 売上構成比※1	インド・ASEAN 売上構成比	D2C 売上構成比※2
	2024年3月期	29%	14%	8%
	2026年3月期	35%	18%	12%

※1 G-SHOCK売上に対する構成比

※2 自社EC/直営店売上。CASIO ID登録者は、D2C売上につながるためD2C売上構成比に包含する

事業を通じた価値創造

EdTech(教育)事業

STATEMENT

Boost Your Curiosity

「学び」の支援を行い、
あなたの学びへの
「好奇心」を高めます。

教育関数BU
事業部長

佐藤 智昭

2030年に向けた基本方針

誰もが、学ぶことが面白いと思える世界を、
ハード・ソフトの融合で目指す

EdTech事業は、2030年に向けたビジョンを「公教育領域の質的向上に資するICT教育ソリューションの開発・提供」とし、教室内で利用されるハードウェアとソフトウェアを組み合わせた高付加価値なソリューションを目指しています。

人の学びの原点は「好奇心」である、と私たちは考えています。もっと知りたいという気持ちが行動につながり、そこで身につけた新たな知識を活かすことで、次の好奇心が生まれる——こうした“好奇心の連鎖”を後押しすることで、当社は「誰もが、学ぶことが面白いと思える世界」を目指しています。

これまで、EdTech事業では「数」「言葉」という普遍的なものをデジタル化することで、「学びの現場」に革新をもたらし、一人ひとりの学びを支援してきました。さらに、その学びの現場を活性化させるために世界各国で「GAKUHAN活動」を展開しています。これは「学ぶ人(児童・生徒)」と「学びを教える人(学校・教師)」、そして「学びを開発する人(教育関係者・教育機関)」をつなぐことで、現場のニーズや課題を正しく把握し、新しい製品や教材、授業などに活用するというものです。こうした活動は、各国・地域のエducation関係者の信頼獲得につながっており、国や地域単位での需要創出の礎ともなる当社独自の強みです。

今後も、世界各国で多様化する教育ニーズや課題に応じて、その技術とサービスを持続的に進化させ、ハードとソフトそれぞれの分野での“学びへの好奇心”を後押しする製品・サービスを提供していきます。

中期的な成長戦略

中期経営計画初年度の状況

2023年度、関数電卓ビジネスは、関数電卓普及国においてハードとソフトの融合による教育現場の変化に対応したほか、それ以外の地域では需要創出に取り組みました。関数電卓の試験での使用解禁による販売増加の一方で、下期に発生したペントアップ需要の反動によって、2021年度の水準にとどまりました。

一方、教育アプリ(ClassPad.net)ビジネスでは、教育現場での活用浸透に時間を要したものの、実績として導入校数は402校で2022年度比164%ほどの伸びとなりました。

関数電卓をキーデバイスとする
グローバル(ハード)戦略を強化

関数電卓ビジネスは、毎年新学年需要が生まれる安定的な収益サイクルがある一方、お客様が買い替える時に他社製品に乗り換えたり、模倣品が流通したりするなどの課題があります。教育現場によりそった最適な教育ツールの提供とともに、主力製品群となる「ClassWizファミリー」での新UI採用によって、買い替え時に操作を覚え直さなくて良い製品で離脱を防止していきます。

また、インドネシア・タイでは「GAKUHAN活動」をベースとした「EDU-Portニッポン※」関連プロジェクトを現地の教育関係者と推進し、関数電卓の試験での使用解禁による需要創造を図るほか、模倣品の流通についても政府協業の真贋判定を進め、正規品シェア拡大を図ります。

※官民協働のオールジャパンで取り組む「日本型教育の海外展開」を推進する事業

国内戦略は教育アプリ(ClassPad.net)を軸に
展開

教育アプリビジネスでは、ユーザーの定着と拡大に注力します。まずは、教育現場の成功体験を創造し、継続的かつ長期的なサービスを提供し、“Life Time Value”の向上を目指すことで、ユーザーコミュニティや教育関係者とのコミュニケーションを強化し、活用事例の蓄積を図っていきます。また、現場のニーズを迅速かつ柔軟にサービスへ反映させるため、営業と開発が一体型となったアジャイル体制の組織に変更し、市場へのサービス提供を加速していきます。

加えて、ユーザーに新たな教育体験を提供するため、中高生向けデジタル教材プラットフォームを提供する株式会社Libryを子会社化しました。今後は、相互の強みを融合し、学習コンテンツやツールをさらに充実させ、学びの現場に広く馴染むサービスを提供していきます。さらに、教育ビッグデータを活用した個別最適化学習や教育アセスメントを支援するなど、新たな価値創造を目指します。

以上の施策により、教育アプリの教育現場での活用浸透を加速させ、国内のICT教育市場における新しいブランド確立を目指します。

Topics

ナイジェリアにおける“本物価値”の訴求と専用機導入による模倣品対策

カシオはラゴス州教育省と連携し、関数電卓の有効性を実証するプロジェクトを実行し、州教育大臣より官民連携の成功事例として高い評価を受けました。2023年12月から2024年5月には、教育省の全面支援のもと、授業での本物の関数電卓の使用を啓発するための数学教師講習を実施。約1,200名の教師が参加し、当社純正電卓の有効性の認知拡大を図りました。2024年6月には、プロジェクトの成果を踏まえ、教育省や現場の教師の意見を取り入れたナイジェリア専用関数電卓を開発し、発表会を開催。この電卓は、教育省の認証も取得しており、模倣品対策も強化しています。



教師講習の様子

2024年度 EdTech(教育)事業の中期戦略

● 関数電卓 ● 教育アプリ(ClassPad.net)

課題	● 需要創造国での利用価値の認知途上、模倣品の流通 ● 関数電卓普及国での他社の脅威 ● 教育アプリの教育現場での活用浸透に時間を要す		
	● 最も優れた教育ツールを現場によりそう教育支援とともに提供 【活動項目】需要創造国での拡大、学ぶ環境の支援 ● ICTの活用により、学びの効率を向上させる製品・サービスの提供 【活動項目】学びDXの支援		
中期戦略	● 需要創造国：関数電卓の試験解禁拡大による需要創出、正規品シェア拡大、教育関係者とのネットワーク強化 ● 関数電卓普及国：「ClassWizファミリー」での新UI採用による規模拡大 ● LTV向上につながるカスタマーサクセス、ユーザー教育体験の広がりによるユーザーの定着と拡大		
経営指標 KPI		関数電卓販売台数	カシオグループアプリ導入校 ※Libry導入校含む
	2024年3月期	2,203万台	815校
	2026年3月期	2,500万台	1,900校

事業を通じた価値創造

サウンド(楽器)事業



STATEMENT

Sound for Style

すべての人に音楽の楽しさを

サウンドBU
事業部長

宮田 陽

2030年に向けた基本方針

「すべての人に音楽の楽しさを」を理念に

2024年5月、カシオは第77回カンヌ国際映画祭期間中に開催された「JAPAN NIGHT」において、私たちサウンド事業が目指す姿を広く知っていただくために、新ステートメント「Sound for Style」を公表しました。このステートメントは、サウンド事業の理念である「すべての人に音楽の楽しさを」をもとに、一人ひとりのライフスタイルに合った新しい音楽や音の楽しみ方を提案し、新しい文化を創り続けていくという思いを込めたものです。今後は、この「Sound for Style」を起点に、音楽や音に囲まれたライフスタイルを提案する斬新な電子楽器を開発するとともに、カシオの電子楽器を通してユーザーの生活をより楽しく豊かにしていくことを目指します。

なお、「JAPAN NIGHT」は日本映画と文化を世界に打ち出すことを目的に開催されたイベントで、当社は優れた演奏性能と高いデザイン性を兼ね備えたPrivia「PX-S7000HM」を会場に設置しました(詳細はTopics参照)。

一人ひとりの目的やライフスタイルによりそのユーザーの“Life Time Value”を向上

新ステートメントである「Sound for Style」は、「楽器演奏を身近に楽しみたい」というニーズを掘り起こすためにカシオが掲げた商品コンセプトでもあります。今後は、いつでも、どこでも、楽器を楽しんでいただけるように、インテリアにも馴染むデザイン・カラーやコンパクトで可搬性の高いラインアップを充実させていきます。

また、一人ひとりに合った楽しみを提供するために、楽器

本体とアプリサービスの関連性も強化します。これによって楽器がもっと身近な存在となり、誰もが長く楽器や音楽を楽しめる豊かな世界を創造していきたいと考えます。

カシオのサウンド事業の歩みは「音にまつわるデジタル技術」を進化させ、生活に新たな喜びを創造してきた歴史です。これまで培ってきた独自技術を活用し、時代に合わせた新たな体験を提供する製品やサービスを展開し、新しい時代に求められる“カシオらしいサウンドビジネス”を目指していきます。

中期的な成長戦略

中期経営計画初年度の状況

サウンド事業は、中期経営計画において高付加価値モデルにシフトしていくことを目指しています。その方針に則って初年度である2023年度は、電子ピアノ「Priviaブランド」をグローバルに展開するとともに、最上位機種を中心とした「Privia Upper Gradeシリーズ」を市場投入し認知拡大を図りました。しかし、電子ピアノ市場の低迷の影響が長期化し、売上増加にはつながりませんでした。

また、コスト削減等にも取り組みましたが、売上規模縮小に伴う収益減少をカバーできず、通期の営業利益はマイナスとなりました。

ブランドの認知拡大を継続

「Priviaブランド」は、これまでの常識に縛られず、誰もが自分らしく自由に音楽を楽しめる、新しい“ピアノのある日常”を提案するものです。2024年度は、「Privia20周年」を軸に、改

めてグローバルにライフスタイルピアノとしての価値を訴求していきます。

その一環として、スペシャルサイトでは世界各地の数多くのアーティストやパートナーによるコンテンツ群を展開し、音楽のある豊かなライフスタイルを提案していきます。

さらに、巨大な市場である中高価格帯の木工ピアノジャンルでのシェア奪取と売上拡大を目指し、「CELVIANO」の新モデルを開発しました。この商品は、由緒あるグランドピアノ特有の高度で繊細な演奏表現にも応える高い楽器性能と、ユーザー自身で演奏の課題や新しい気づきを見つけられるという独自の発想から生まれた新機能をもっています。これによって

新たな演奏の楽しみ方を提案していきます。

収益構造の見直し

サウンド事業は、電子ピアノ市場の低迷の影響や、売上規模縮小に伴う収益構造の悪化によって、収益構造の見直しによる利益改善が急務です。

今後、先述した高付加価値ジャンルの売上構成比を高めるとともに、利益率を上げていくほか、コストダウンやサプライチェーン強化などの施策を継続し、収益構造の適正化に取り組んでいきます。

Topics

世界に向けてPriviaシリーズの優れた演奏性と高いデザイン性をアピール

2024年5月、フランス・カンヌでの第77回カンヌ国際映画祭会期中に開催された「JAPAN NIGHT」に招かれ、当社のPriviaシリーズ「PX-S7000HM」を設置しました。「PX-S7000HM」を使ったスペシャルライブでは、フランスシャンソン界の星とも言われるJEANNE CHERHAL氏が登場し、「Priviaは美しい音とデザインで感性が刺激される。今までにないとてもクリエイティブな楽器」とコメント。その後、映画史に残る数々の名曲を披露し、世界各国の映画業界関係者やメディアなどに、その上質なサウンドの魅力を伝えました。



会場に設置されたPrivia「PX-S7000HM」

2024年度 サウンド(楽器)事業の中期戦略

課題	- 原材料や物流費高騰による収益性の悪化 - 巣ごもり需要後の需要減速	
マテリアリティの取り組みテーマ	- 新しい音体験を創り、生活に「よろこび」を提供 【活動項目】趣味やカジュアルユーザーに向けた音楽を楽しむ製品/サービスの研究開発	
中期戦略	高付加価値ジャンルのシェア拡大および収益構造の見直しによる利益改善	
経営指標 KPI		高付加価値ジャンル(Slim&Smart技術を活用した独自カテゴリー)の売上構成比
	2024年3月期	59%
	2026年3月期	70%

「経営資本」の増強 01

従業員との信頼・共感関係づくり

過去の経験をカシオの経営に活かして
人材育成と企業風土改革を推進し、
グループの成長基盤を強化します。

執行役員 CHRO
小林 康裕



建設的、かつ率直に議論できる 企業風土づくりに貢献

私は、キャリアの最初から現在にいたるまで人事業務に取り組み、二度の海外赴任や外資系企業での勤務を含めて経験を積み重ねてきました。2023年8月に人事担当役員としてカシオの一員になってから、他社で培った経験やグローバルな目線で世界中の社員と交流して身につけた知見を活かして、思い切りよく仕事に取り組もうという姿勢で邁進してきました。

カシオには新卒で入社してからグループ内でキャリアを歩んできた人材が多く、カシオ流の意思決定のメカニズムを理解して、カシオならではの業務プロセスに馴染んでいる社員が多いと感じます。同質性の高い価値観をもつ社員が多い環境においては、会社を良くしようという共通の目的をもちながら、多様な視点で異なる見解を述べ合い、最善のアイデアにたどり着くことが重要です。入社して1年あまりの私はカシオにとって異物ですが、率直な発言を通じて活発な

議論につなげることが重要だと考えています。2024年4月にCHROに就任してからも、人事の責任者として社員同士がより活発に、上下関係を意識せず、組織を超えて忸度なくコミュニケーションできる企業風土づくりに貢献しています。

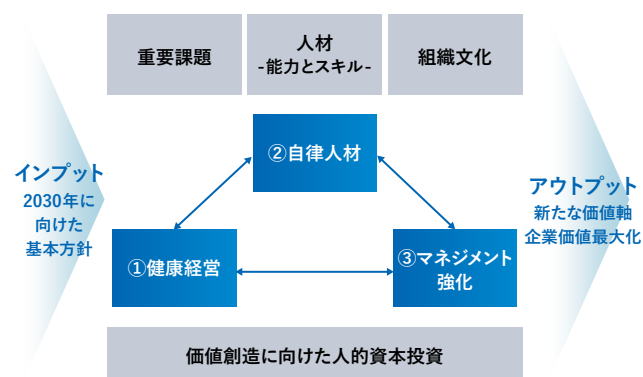
人材戦略を着実に推進して グループを成長軌道に乗せる

当社の人材戦略は「健康経営」を最重要課題として、「自律人材」を育成しながら「マネジメント強化」を推進する流れを見据えています。

「健康経営」については、当社社員の年齢層が年々上がってきているという傾向を踏まえて、すべての社員が健康で働き続けられる組織づくりが重要だと考えています。次いで、組織の力をさらに向上させてカシオグループを成長軌道に乗せていくためには、変化にしなやかに対応し、主体的に行動できる「自律人材」の育成が必要だと認識しています。同時に、管理職のマネジメント能力をレベルアップさせる「マネジメント強化」を推進し、多様な人材が十分に力を発揮し、自由闊達に活躍する職場環境を構築できるリーダーの育成を迅速に進めます。

当社は、2024年にパーパスを策定しました。今後、一人ひとりの社員がカシオの成長に向けて役立つ存在になることを心から願い、パーパスの価値観にそって自律的・主体的に行動することを奨励していきたいです。その実現に向けて、人材戦略の推進と同時に、パーパスを浸透させ、パーパスの価値観にそった経営を実現するために必要な人事施策を国内外のグループ会社を含めて積極的に支援します。

基本コンセプトと方針



「健康経営」で社員と組織を活性化

健康で安心・安全に働ける環境の整備が社員のモチベーション向上や活気のある組織文化の醸成につながるという考えのもと、以前から「健康経営」に取り組み、健康経営優良法人2024では大規模法人部門の「ホワイト500」に認定されました。同時に、男性の育児休業等の取得促進にも注力して、家庭と仕事の両立を性別にかかわらず支援するとともに、「在宅勤務制度」や「時差勤務制度」などの多様な働き方を推進しています。



多様な施策・制度で「自律人材」を育成

自ら考え行動し、その成果として会社の成長やビジネスの発展に貢献する人材を育成するために、2019年から社員の自律的キャリア形成を支援するキャリアサポート制度を開始しました。同制度は、自身のキャリアに対する気づきとインプットを得てもらう「キャリア研修」を中心に、社内の自発的な異動を支援する「社内公募制度(ジョブチャレンジ)」、より幅広くキャリアの可能性を広げるために社外転身も視野に含めた

「副業兼業制度」、「セカンドキャリア制度」で構成。こうした取り組みは今後も継続的に実施します。

また、モチベーションのレベルを確認できるモチベーション調査を毎年実施し、部署ごとの傾向などを分析して、外部コンサルタントの意見も取り入れながら改善策を講じています。

さらに、経営人材の後継者育成のために、現状の社内公募だけでなく、非連続的な成長を企画し、さまざまな経験を積むためのジョブローテーションの活用も検討します。

「マネジメント強化」でカシオグループの 成長に貢献

カシオグループのビジネスを成長軌道に乗せるために、マネジメントのさらなる強化に取り組みます。世の中の先進的な経営活動に関する情報をより多く吸収し、社外の優秀な人材とのネットワークに触れる機会を作ること、視野を広げ、管理スキルの向上を促進します。併せて、マネジメント人材の多様化に向けて、女性管理職候補の育成をはじめとするいくつかの施策に取り組みます。

役員の働きぶりについては、半期に一度、役員に対する部下からの評価を実施しています。AIによる解析結果を本人にフィードバックすることで、改善に活かします。今後、部下が役員を評価する仕組みの中に、パーパスにそった経営を実践しているかという評価軸を加えることも検討しています。

社員が生き生きと働けるよう本質的な健康課題を解決する



人事部 業務グループ
グループマネジャー
佐藤 有美

当社は「健康経営優良法人2024」にて「ホワイト500」に認定されました。2021年にCHROをトップに健康経営推進チームを発足し、翌年「CASIO健康基本方針」を制定しました。従来の安全衛生や健康管理にとどまらず、現在は健康基本方針のもと、本質的な健康課題の解決に向け、特に2024年度は睡眠、禁煙、アルコール、女性の健康に関する取り組みに注力しています。

今後も社員が生き生きと働き、力を最大限発揮できる環境づくりを目指し、健康サポート体制を強化していきます。

「経営資本」の増強 02

技術・ノウハウの「深化と革新」

これまで培ってきた独自の技術資産と新しいアプローチを組み合わせ、
オンリーワンのポジション確立を目指します。

技術に裏付けられた、人に社会に役立つ サービス・製品を提供

新たな価値創造をするにあたって、従来のような「良いモノを作ればお客様が買ってくれる」というプロダクトアウト型のスタンスでは、うまくいかない時代となっています。まずはユーザーニーズに立脚することからスタートし、時にはユーザー自身が気づいていないニーズの発掘も必要になります。

これを実現するためには、既存技術の進化と斬新な新技術の開発を両輪で進める「技術戦略」と、現場によりそう攻めの「知財戦略」に、「マーケティング技術」を組み合わせた総合的なアプローチが欠かせません。

当社がこれまで培ってきた独自のアセットを活かし、そこに新しいアプローチを取り入れていくことで、モノ・コトが連携するエコシステムを構築したサステナブルカンパニーを目指し、技術に裏付けされた人に社会に役立つサービス・製品を提供していきます。

これまではハードウェアの売り切り型ビジネスに比重を置いてきましたが、これからは魅力あるハードウェアとサブスクリプション型のサービスを組み合わせ提供する、「SaaS Plus a Box」に必要な技術を強化します。ハードウェアと継続的なソフトウェアサービスのセット提供にシフトしていきます。

モノ・コトを連携させた 新たな事業領域の開拓

これまでは個々のBUの戦略にそった技術開発を部分最適に行う独立運営型事業スタイルでしたが、これからは各々の事業がもつ強みを共有化し、シナジー効果を最大限発揮できる全社融合型事業スタイルへ変えていきます。既存事業で培ったアセットを活かし、マーケットニーズが強く各事業間におけるシナジー効果を最大限に発揮できる領域を戦略領域として定め、「新しい仕組みづくり」と「人材育成」により新ジャンル・領域の具現化を加速させます。

新価値創造に向けてはオープンイノベーションが欠かせません。オープンイノベーションを活性化するため「Global Open Innovation Project」を推進しています。米国のシリコンバレーエリア、中国の深圳エリアに新たな拠点を設け、開発本部や営業本部とも連携したグローバルな新体制で新たなジャンル・領域の創造を加速させます。

人材育成の面では、開発者全員マーケットター計画を掲げ、ニーズを知り、技術を開発して自ら具現化できる集団になることを目指します。デザイン思考研修やマーケティング力強化ワークショップにより開発者がマーケット志向を高める取り組みを実施していきます。お客様を深く理解する開発者になるためには、指示されたことを確実にこなすという姿勢ではなく、自ら考え、自ら動き、自ら改革できることも必要です。そうした過程で、自ずと必要になる技術力も高まっていきます。

仮説検証プロセスを高速に実施するための、リーン開発のためのプラットフォームを社内実装することも推進中です。お客様のニーズを素早く製品に反映することができる開発プロセスを構築することは、お客様のニーズを理解する開発者を育成する上で有益であると考えています。

素材～製品・サービスの一貫開発と 技術の深化による新たな価値創造

現在大きな注目を集めている生成AIについても、研究開発を進めています。既存の生成AIをいかに素早く効率的に活用し、新たな価値へ実装するかという観点で、技術開発に取り組んでいます。カシオグループとしてのAI倫理および利活用に関するポリシーを策定して運用しています。

新たな価値創造のために、新技術要素の開発にも引き続き注力しています。時計におけるカシオオリジナルのデザイン思想CMF※の技術要素を深化させ、外装設計ではAIを活用したジェネレーティブデザイン手法も採用。人とAIの共創により、独創的な有機形状をもつフルメタル耐衝撃構造などを実現させました。そのほか、多くの方から「使いやすく、親しみやすい」とご評価いただいている当社製品独自のUX（ユーザーエクスペリエンス）の進化や、バーチャル領域の技

術開発などにも積極的に取り組んでいます。

※華燭(Color)/材料(Material)/仕上げ(Finish)



CASIO CMF DESIGN

時計の新たな価値を創り出す、カシオオリジナルのデザイン思想

COLOR: 独創のスタイルを生み出す、独自のカラー表現

MATERIAL: 機能美の可能性を広げる、先進の素材加工技術

FINISH: 質感と存在感を高める、こだわりの仕上げ

環境配慮技術の開発

サステナブルカンパニーを目指し、環境配慮技術の開発を通じてグリーンリカバリーも実行していきます。プラスチック包装材料の使用を廃止してサステナブル素材を使用するグリーン梱包化の取り組みを進めるとともに、バージンプラスチックの使用量削減も推進していきます。

「カシオグループAI倫理及び利活用に関するポリシー」を策定

現在、当社はAIを各事業に実装するだけでなく、社内の業務効率化にも積極的に取り組んでいます。AIの利便性を最大限に活用するとともに、安心・安全を重視した開発を進めるため、「カシオグループAI倫理及び利活用に関するポリシー」を策定しました。このポリシーに基づき、カシオグループ全体でAIの適切かつ健全な活用を迅速に推進するために、AIガバナンス委員会を設立、運用しています。

「経営資本」の増強 03

レジリエントなグローバルサプライチェーンの構築

事業リスクおよび社会的責任に対応した、
持続可能なサプライチェーンを構築していきます。

サステナビリティマネジメントを 徹底しながらBCMを再構築

地政学リスクへの対応

2020年のパンデミックやロシア・ウクライナ情勢、台湾・中国関係の緊張など、企業を取り巻く地政学リスクが高まる中、カシオでは生産・部品調達ともに一国集中によるサプライチェーンリスクへの対応が急務となっています。地政学リスクの高い地域での有事において顕在化しうる事象を想定し、各品目別の事業影響シミュレーションと供給体制の早期復旧に向けた生産BCPを策定しました。

調達領域では各サプライヤー様に協力いただき、一国集中リスクの高い部品の調達複線化・分散化を推進しています。当社では日本・中国・タイに生産拠点を有していますが、部品現調化比率を向上し地産地消にシフトしていくことで、レジリエントな調達体制を構築します。

生産領域では、生産拠点所在地域が有事の際、短期間で他国工場へ生産移管するスキームの整備を進めています。従来は各製造情報を生産拠点ごとに個別に作成・管理していましたが、現在当社で取り組んでいる生産DX／スマートファクトリー化により全拠点の運用標準化・一元管理化を進めています。これを実現させることで、品質・コスト水準を担保した迅速な生産移管を可能とし、生産から供給体制の早期復旧と事業影響の最小化を目指します。

CSR調達の推進

基本的な考え方

カシオは、日本、中国、およびASEANのサプライヤーから幅広く資材を調達しています。これら国内外のサプライヤーで人権侵害、労働問題、環境破壊などが引き起こされた場合、販売先との取引停止やブランドイメージの低下、労働ストライキや訴訟への発展などのリスクにさらされる可能性があります。また、サプライチェーン全体でサステナビリティの取り組みを行うことで、上記のような社会・環境リスクを低減するだけでなく、安全かつ安定的に資材を調達することが可能となります。そのため、カシオはCSR調達を通じて、社会的責任を遂行していくことが大切であると考えます。

方針

カシオは、公正で公平な取引のもと、法令・社会規範の遵守、人権・労働・安全・健康への配慮、生物多様性の保全や化学物質のリスク管理などによる環境保全への配慮等の社会的責任をサプライチェーンを通じて遂行するために、「資材調達方針」を制定。また、お取引先とのパートナーシップ体制の構築に向け、その指針となる「お取引先さまへのお願い」を策定し、お取引先のご理解・ご賛同によるパートナーシップ体制の構築によりCSR調達水準のさらなる向上に取り組んでいます。

遂行管理の徹底

カシオでは、CSR調達の遂行状況について確認するため、定期的なモニタリングの仕組みを導入しています。2009年からはお取引先に対し、企業の社会的責任遂行に関するアンケートを毎年実施しています。2023年度は、日本国内の144社に実施し143社から、また、海外(中国、タイ)の248社に実施し全社から回答をいただきました。当該アンケートは、お取引先のCSR取り組みの進捗状況が把握できるように設定しています。アンケート回答の分析結果とともにカシオが目指すCSR調達のあるべき姿についての考え方をフィードバックするとともに、お取引先を訪問し実態を調査することで継続的な改善に努めています。

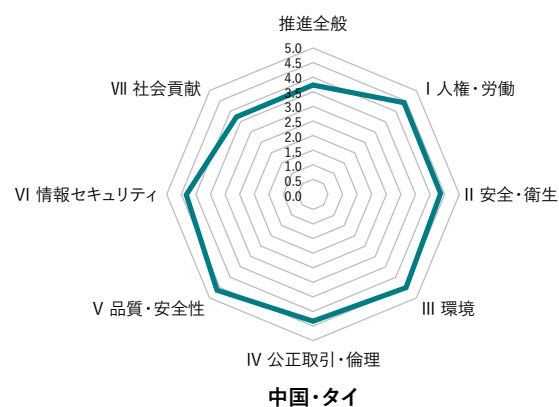
紛争鉱物問題への取り組み

アフリカのコンゴ民主共和国(DRC)やその周辺諸国で

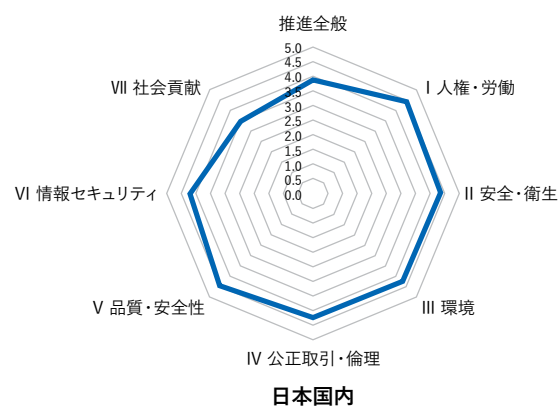
採掘される一部の鉱物(スズ、タンタル、タングステン、金)は、非人道的行為を行う武装勢力や反政府勢力の資金源となり、さらに紛争、人権侵害、環境破壊などを引き起こす可能性があることから、「紛争鉱物」と呼ばれています。

カシオグループは上記の人権侵害や環境破壊に加担する意思はなく、紛争鉱物は使用しない方針であり、お取引先と連携しながら紛争鉱物不使用の取り組みを進めています。このため、2013年1月には、「資材調達方針」と「お取引先さまへのお願い」に紛争鉱物の不使用を追加・改訂。また、CSR調達の遂行状況を確認するアンケートでは、日本国内のお取引先に対しては、紛争鉱物不使用方針の項目を追加し、調査を実施しています。さらに、2013年度からは、RMI / GeSI 紛争鉱物報告テンプレートを活用して、カシオグループ協働で国内外のお取引先に対して紛争鉱物に関する調査を行っています。

CSR項目カテゴリー別評価結果



CSR項目カテゴリー別回答	
0 社会的責任(CSR)推進全般 (全社経営方針、行動規範、体制、情報公開)	3.8
I 人権・労働	4.4
II 安全・衛生	4.4
III 環境	4.5
IV 公正取引・倫理	4.4
V 品質・安全性	4.6
VI 情報セキュリティ	4.4
VII 社会貢献	3.7
(合計)	4.3



CSR項目カテゴリー別回答	
0 社会的責任(CSR)推進全般 (全社経営方針、行動規範、体制、情報公開)	3.9
I 人権・労働	4.5
II 安全・衛生	4.4
III 環境	4.3
IV 公正取引・倫理	4.2
V 品質・安全性	4.5
VI 情報セキュリティ	4.2
VII 社会貢献	3.5
(合計)	4.2

取締役会議長メッセージ

“カシオらしさ”を発揮しながら、
企業価値を高めていくこと、
それがガバナンスの
役割であり、使命。

代表取締役 会長

樫尾 和宏



カシオが考えるガバナンスの本質とは

2023年からカシオは新体制へ移行し、会社は今変革の時を迎えています。そして、増田社長以下の執行現場は、会社の変革と新生カシオへの移行に全力で取り組んでいます。私たち取締役会としては、単なる助言やアドバイスではなく、実現に向けた具体的な行動が重要です。そのため、常に執行側によりそっていくという姿勢を大切にしています。一般的にガバナンスとは、取締役会が執行機能を監督することを示しますが、カシオにおけるガバナンスとは、執行現場によりそい、執行力の強化に貢献することと考えています。私たちの役割は、新しい時代に適応するために、会社の変革とともに進め、新生カシオへと生まれ変わらせることです。

カシオの現状と未来への挑戦

現在の事業の停滞には、外部要因と内部要因が存在しています。外部要因としては、急激な環境変化が大きな影響を与えていると考えられます。内部要因としては、時代の変化へのレジリエンスの低下が挙げられます。具体的には、達成したい夢である中長期の事業ビジョンが十分に描けていないことや、当該期計画達成のための分業制(縦割り)がもつ弊害、そしてカシオの強みである「チーム力と挑戦力」を十分に発揮できていないことがあります。

これからカシオはこれらの課題に正面から取り組み、新生カシオへと生まれ変わります。当社には、新生カシオへと生まれ変われるだけの強みが豊富にあります。それは、人々が日常的に使っている商品を提供していること、ユーザーとともに作り上げた唯一無二の市場をもっていること、ユーザーと直接つながっていること、そして人にまつわる技術を多数保有しているというポテンシャルです。

しかし、現在のカシオはこのポテンシャルを十分に活用できていません。言い換えれば、当社の最大の強みである「カシオらしさ」が発揮できていない状況であると考えます。

「カシオらしさ」とは何か。それは「カシオらしい夢の実現に向かって、チーム力と挑戦力を発揮すること」です。この「カシオらしさ」を取り戻すことで、私たちは必ず新生カシオへと生まれ変わることができると確信しています。

「カシオらしさ」を全社で取り戻すための パーパスプロジェクト

カシオを変革させ、新生カシオへと生まれ変わらせるため、カシオの強みを再整理して、私たちが目指す方向性を明確化する目的で「パーパスプロジェクト」を立ち上げました。パーパスプロジェクトを通じて、2,000名を超えるカシオの未来を想う数多くの社員や役員、そしてパートナーの皆様と危機感や夢を共有しました。カシオらしい夢(目指すべ

きイノベーション)とは何か、カシオらしい風土(強みと弱みや大切にしている価値観)とは何かについて議論を重ねました。

その結果、「驚きを身近にする力で、ひとりひとりに今日を超える歓びを。」というパーパスと、このパーパスを実現するために必要な価値観・信条としてバリューズを策定しました。パーパスが定まった今、全社一体となって新たなイノベーションの創出に挑戦する風土を取り戻したいと考えています。

カシオらしいイノベーションの再生

私たちは、再びイノベーションカンパニーへと生まれ変わり、カシオらしい風土を取り戻します。カシオらしいイノベーションとは、これまで世の中になかった新しいライフスタイル(グローバルニッチ市場)を創造することです。それぞれの事業において、成し遂げたい夢である中長期ビジョンを掲げ、新たなライフスタイルの提案と深耕を行っていきます。その実現のために、独自技術の進化と応用を積極的に進めていくことが不可欠です。これが、私たちカシオが追求する事業のあり方であり、目指すべきイノベーションの形です。

さらに、カシオらしい風土とは、中長期のビジョン達成に向かって、チーム力と挑戦力を持続的に発揮することです。私たちは夢に向かって挑戦し続けることこそがカシオらしさであると考えます。

社会に夢と喜びを与える イノベーションを生み出す、 それこそがカシオのパーパス

取締役会議長として、日々、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様と対話を重ねていますが、カシオに対する最大の期待は、やはり世の中になく新しい市場を創造することだと感じています。その期待に応えるためにも短期の業績はもとより長期的な価値の向上、すなわちイノベーション創出につながる活動に重点を置いて取り組んでいきたいと考えています。

当社の社会的な使命は、経営理念「創造 貢献」に基づき、新たな価値を創造し、社会に変革をもたらすことです。また、社会課題への貢献の観点から言えば、SDGsにおいては社会への悪影響を最小限に抑えることが求められますが、当社の存在価値やミッションは、プラスの影響、つまり夢や希望、喜びを提供することにあります。

その原点に立ち返り、執行責任者であるCEOとの連携のもと必ずイノベーションカンパニーへと生まれ変わらせる所存です。株主・投資家の皆様も、どうか長期的な視点でカシオに期待し、見守っていただけますよう、心よりお願い申し上げます。

経営と現場社員との直接対話を継続

経営陣は現場の社員との直接対話を重視し、定期的に交流会を開催しています。

樫尾和宏会長は、社内各部門やプロジェクト、国内外のグループ拠点を訪問し、若手・中堅社員との対話を進めています。これは2020年に社員からの提案を受けて始まり、コロナ禍においてもオンライン形式で継続され、様々な意見交換が行われてきました。この活動を通じて、経営理念や当社の歴史、現況、今後の方針への理解を深めてもらうだけでなく、社員が日頃感じている会社への疑問点などを話し合うことで、会社と社員の相互理解を深め、社員一人ひとりが自発的に活動できるよう後押ししています。

パーパスが策定されたこれからは、パーパスの実践活動へとつなげていきます。「驚きを身近にする力で、ひとりひとりに今日を超える歓びを。」パーパスを軸に新たなライフスタイルの提案と深耕を実行し続けていくために、現場の社員一人ひとりの挑戦力と共創力を後押ししていきます。



役員一覧



代表取締役

桧尾 和宏

1991年4月 カシオ計算機入社
2007年7月 執行役員 経営統轄部 副統轄部長
2011年6月 取締役 執行役員 DI事業部長
2013年4月 取締役 執行役員 新規事業開発本部長
2013年10月 取締役 執行役員 コンシューマ・システム事業担当 兼 新規事業開発本部長
2014年5月 取締役 専務執行役員 コンシューマ・システム事業本部長
2015年6月 代表取締役 社長
2021年4月 代表取締役 社長 CEO
2023年4月 代表取締役 会長(現任)



代表取締役

増田 裕一

1978年4月 カシオ計算機入社
2006年6月 執行役員 開発本部 時計統轄部長
2009年4月 執行役員 時計事業部長
2009年6月 取締役 執行役員 時計事業部長
2014年5月 取締役 専務執行役員 時計事業部長
2019年6月 専務執行役員 開発本部長 兼 事業戦略本部 時計BU事業部長
2021年4月 専務執行役員 時計BU事業部長
2023年4月 社長CEO 兼 CHRO
2023年6月 代表取締役 社長CEO 兼 CHRO
2024年4月 代表取締役 社長CEO(現任)



取締役

山岸 俊之

1985年4月 カシオ計算機入社
2009年4月 経営統轄部 経営管理部長
2010年12月 執行役員 経営統轄部長
2013年6月 取締役 経営統轄部長
2014年5月 取締役 執行役員 経営統轄部長
2018年1月 取締役 執行役員 経営改革担当
2018年4月 取締役 執行役員 経営統轄部長
2019年10月 取締役 執行役員 総務・広報・コーポレートコミュニケーション担当
2020年6月 取締役 執行役員 ESG戦略担当
2022年2月 取締役 執行役員 コーポレートガバナンス戦略担当(現任)



社外取締役

尾崎 元規

1972年4月 花王石鹸株式会社(現 花王株式会社)入社
2002年6月 同 取締役 執行役員
2004年6月 同 代表取締役 社長執行役員
2012年6月 同 取締役 取締役会会長(2014年3月退任)
2012年6月 公益財団法人花王芸術・科学財団 代表理事(2021年3月退任)
2014年3月 公益社団法人企業メセナ協議会 理事長(2023年3月退任)
2014年6月 公益財団法人新国立劇場運営財団 理事長(2022年6月退任)
2015年6月 野村證券株式会社 社外取締役
2016年6月 本田技研工業株式会社 社外取締役(2020年6月退任)
2019年4月 野村證券株式会社 社外取締役監査等委員(2021年6月退任)
2019年6月 カシオ計算機 社外取締役(現任)



取締役

高野 晋

1984年4月 カシオ計算機入社
2007年11月 経理部長
2009年12月 執行役員 財務統轄部長
2015年6月 取締役 執行役員 財務統轄部長
2021年4月 取締役 常務執行役員 CFO(現任)



取締役

桧尾 哲雄

1992年4月 カシオ計算機入社
2004年10月 カシオソフト株式会社 取締役
2005年2月 カシオ情報サービス株式会社 取締役
2008年6月 当社 執行役員 営業本部 CS統轄部長
2016年6月 上席執行役員 CS統轄部長
2018年4月 上席執行役員 CS本部長
2019年6月 取締役 執行役員 CS本部長
2021年4月 取締役 常務執行役員 CS本部長(現任)



社外取締役

数原 英一郎

1974年8月 三菱鉛筆株式会社入社
1980年3月 同 取締役
1982年3月 同 常務取締役
1985年3月 同 取締役副社長
1987年3月 同 代表取締役社長
2015年6月 エーザイ株式会社 社外取締役(2018年6月退任)
2019年3月 三菱鉛筆株式会社 代表取締役会長 兼 社長
2020年3月 同 代表取締役会長(現任)
2020年6月 富士急株式会社 社外監査役(現任)
2023年6月 カシオ計算機 社外取締役(現任)



社外取締役

廣田 康人

1980年4月 三菱商事株式会社入社
2010年4月 同 執行役員 総務部長
2011年4月 同 執行役員 コーポレート担当役員補佐 総務部長
2014年4月 同 常務執行役員 コーポレート担当役員 (広報、総務、環境・CSR、法務、人事)
2014年6月 同 代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (広報、総務、環境・CSR、法務、人事)
2016年4月 同 代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (広報、総務、環境・CSR、法務、人事)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー
2017年4月 同 代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(国内)、関西支社長(2018年1月退任)
2018年1月 株式会社アシックス 顧問
2018年3月 同 代表取締役 社長 COO
2022年3月 同 代表取締役 社長 CEO 兼 COO
2024年1月 同 代表取締役 会長 CEO(現任)
2024年6月 カシオ計算機 社外取締役(現任)

役員一覧



社外取締役 監査等委員

阿部 博友

- 1980年4月 三井物産株式会社入社
- 1988年9月 ブラジル三井物産株式会社 Manager of Legal Department
- 1992年4月 米国三井物産株式会社 Assistant General Manager of Legal Department
- 2002年10月 欧州三井物産株式会社 General Manager of Legal Department
- 2005年5月 三井物産株式会社 欧州・アフリカ・中東本部 General Counsel & Chief Compliance Officer(2009年3月退社)
- 2009年4月 明治学院大学法学部 教授(2011年3月退任)
- 2011年4月 一橋大学大学院法学研究科 教授
- 2019年6月 カシオ計算機 社外取締役 監査等委員(現任)
- 2021年4月 一橋大学 名誉教授(現任)
- 2021年4月 名古屋商科大学ビジネススクール 教授(現任)
- 2022年3月 株式会社アウトソーシング 社外取締役(現任)



取締役 監査等委員(常勤)

山口 昭彦

- 1979年4月 カシオ計算機入社
- 2011年4月 営業本部 営業管理部長
- 2012年4月 営業本部 営業企画管理部長
- 2019年10月 営業本部 BPR企画推進部長
- 2021年6月 取締役 監査等委員(常勤)(現任)



社外取締役 監査等委員

千葉 通子

- 1984年4月 東京都庁入庁
- 1989年10月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
- 1993年3月 公認会計士登録
- 2010年7月 新日本有限責任監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)シニアパートナー
- 2013年8月 同 社員評議会評議員
- 2016年2月 同 社員評議会副議長(2016年8月退所)
- 2016年9月 千葉公認会計士事務所 公認会計士(現任)
- 2018年6月 カシオ計算機 社外監査役
- 2019年3月 DIC株式会社 社外監査役(2023年3月退任)
- 2019年6月 TDK株式会社 社外監査役(2023年6月退任)
- 2019年6月 カシオ計算機 社外取締役 監査等委員(現任)
- 2022年4月 金融庁 公認会計士・監査審査会委員(現任)
- 2022年6月 株式会社NTTドコモ 社外取締役 監査等委員(現任)
- 2023年6月 株式会社ニコン 社外取締役 監査等委員(現任)
- 2024年6月 三井不動産株式会社 社外監査役(現任)

執行役員

社長

増田 裕一

CEO

常務執行役員

河合 哲哉

開発本部長

執行役員

篠田 豊可

環境戦略・次世代環境構築担当

執行役員

鳴瀧 康正

経営統轄部長

執行役員

福士 卓

生産本部長

執行役員

小林 康裕

CHRO

専務執行役員

樫尾 隆司

コーポレートコミュニケーション本部長

常務執行役員

小野 哲郎

営業本部長

執行役員

稲田 能之

物流部長

執行役員

田中 徹

カシオ中国 董事長

執行役員

高橋 央

時計BU 事業部長

常務執行役員

高野 晋

CFO

執行役員

山岸 俊之

コーポレートガバナンス戦略担当

執行役員

田村 誠治

IR・財務戦略担当

執行役員

山下 和之

カシオヨーロッパ GmbH 社長

執行役員

柳 和典

開発本部事業イノベーションセンター長

常務執行役員

樫尾 哲雄

CS本部長

執行役員

太田 伸司

EdTech事業部長

執行役員

加藤 朋生

カシオアメリカ 会長

執行役員

藤井 茂樹

カシオヒューマンシステムズ 社長兼 SMBソリューション・エンタープライズ推進担当

執行役員

川合 義宣

営業本部国内営業統轄部長

「経営基盤」の強化

コーポレート・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、迅速な意思決定や適切な業務執行とともに、経営監視機能の強化を重要課題と位置付けています。この課題に適切に対応すべく、取締役会については、監督機能を強化し、業務執行については、取締役会による適切な監督のもと執行の迅速化と効率化を図るため、2019年6月27日開催の定時株主総会の決議により監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。現在、取締役会は11名で構成されており、そのうち3分の1以上を社外取締役が担うことで、監督機能の強化を図っています。

取締役会・取締役

取締役会は、取締役会長が議長を務め、以下の11名の取締役で構成し、経営基盤強化のため、代表取締役を2名体制としています。また、取締役会の実効性をさらに高め

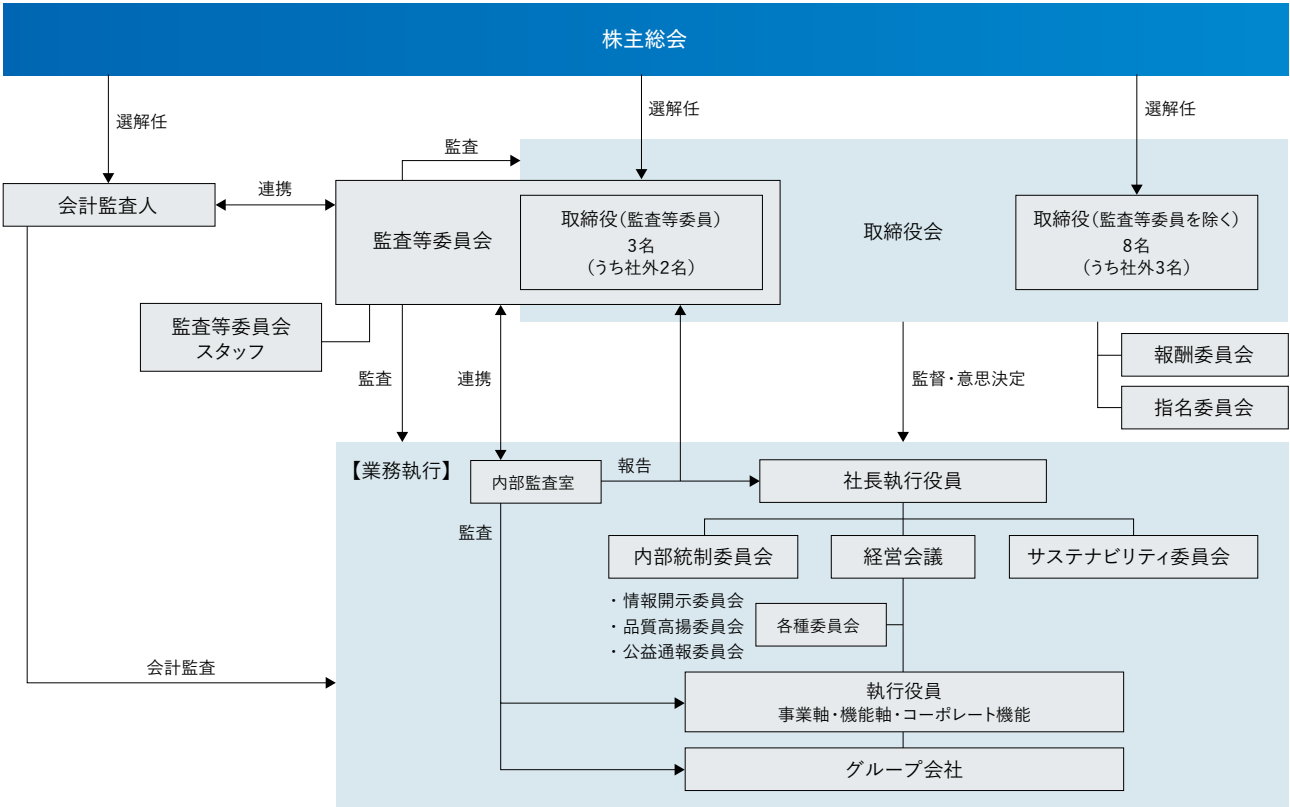
コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るため、2024年6月27日開催の第68回定時株主総会において社外取締役を1名増員しました。当社は取締役会のうち3分の1以上(取締役11名のうち5名)を社外取締役で構成し、監督機能の強化を図っています。

- 取締役(監査等委員である取締役を除く。)8名(うち社外取締役3名)

- 監査等委員である取締役3名(うち社外取締役2名)
取締役(監査等委員である取締役を除く。)の任期は、経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できるよう1年としています。

取締役会は、経営の意思決定と業務執行の監督機能を担っており、法令、定款および取締役会規則で定められた経営の重要案件を審議・決定しています。業務執行の効率性・機動性を高めるため、法令、定款および取締役会規則に規定する付議基準に満たない事項については執行役員に権限委譲しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



なお、2023年度においては、計14回の実効性評価を実施し、取締役会(当該期間における取締役会の構成および出席状況は表「取締役の構成」のとおり。)、事業状況や業績進捗等の報告に加え、決算の承認や株主総会の招集等の定期的に決議が必要となる事項、および取締役会実効性評価の結果を踏まえ、事業運営や経営政策に関する重要事項等(収益基盤の強化に向けた構造改革、事業成長に向けた投資、当グループの内部統制課題等)について議論および審議を行いました。

監査等委員会・監査等委員

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名で構成されています。監査等委員会の委員長は、社外取締役である監査等委員の中から監査等委員の互選により選出し、阿部博友氏が務めています。

監査等委員は、事業運営の健全性と透明性を確保するため、取締役会および各種の重要な会議・委員会に出席し、

必要に応じて意思決定の適正性を確保するための発言を適宜行っています。

また、代表取締役との定期的な会合を実施し意思疎通を図っているほか、取締役(監査等委員である取締役を除く。)などからの聴取や報告、重要事項の決議書類の閲覧などを通して、厳正な監査を実施しています。

指名委員会・報酬委員会

指名委員会では、取締役会の諮問に応じて取締役の選任および解任に関する株主総会議案、取締役候補者の選任基準等の内容について審議のうえ、取締役会に対して答申します。

報酬委員会では、取締役会の諮問に応じて取締役の報酬等に関する株主総会議案や、取締役の報酬制度の方針およびその仕組み等の内容について審議のうえ、取締役会に対して答申します。

取締役の構成

	氏名	性別	指名委員会	報酬委員会	専門性および経験(スキル・マトリックス)							2023年度 取締役会 出席状況	取締役 (監査役) 在任年数
					企業経営	グローバル	財務・会計	ガバナンス・リスク・マネジメント	イノベーション・マーケティング	技術・研究開発	人材開発		
取締役	檜尾 和宏	男性	○	○	◆	◆		◆	◆			14 / 14回(100%)	13
	増田 裕一	男性	○	○	◆	◆		◆	◆	◆		10 / 10回(100%)	1
	高野 晋	男性		○			◆	◆				14 / 14回(100%)	9
	檜尾 哲雄	男性				◆				◆		14 / 14回(100%)	5
	山岸 俊之	男性	○				◆				◆	14 / 14回(100%)	11
	尾崎 元規	男性	●	○	◆	◆		◆	◆			14 / 14回(100%)	5
	数原 英一郎	男性	○	○	◆	◆		◆	◆			10 / 10回(100%)	1
	廣田 康人	男性	○	○	◆	◆		◆			◆	— / —回(—%)	2024年6月就任
	阿部 博友	男性	○	●		◆		◆			◆	14 / 14回(100%)	5
監査等委員	千葉 通子	女性	○	○			◆	◆				14 / 14回(100%)	6※
	山口 昭彦	男性				◆		◆				14 / 14回(100%)	3

■: 社外取締役 ●: 委員長 ○: 委員 男性: 男性 女性: 女性
※ 当社監査役および取締役の在任年数。取締役就任は2019年6月。(注)上記一覧は各氏の有するすべての専門性、経験を示すものではありません。

「経営基盤」の強化

コーポレート・ガバナンスの強化

■ 執行役員制度・執行役員

執行役員は、取締役会が決定した方針に従い、その監督のもとで権限委譲を受けて業務執行を分担しています。経営体制は、「事業軸」と「機能軸」のマトリックスによる事業運営マネジメントを行う体制としています。また、CEO、CHRO、CFOの3チーフオフィサー制による全社最適視点経営を導入し、ガバナンス機能の強化を図っています。

本体制のもと、重要な機能・職責を担う執行役員からなる経営会議を週次で実施し、業務執行上の重要事項について審議、情報共有および迅速な業務執行につなげています。

執行役員候補者については、能力・実績をもとに連結経営をさらに発展させることのできる優秀な人材を取締役会において選任しており、その任期は取締役（監査等委員である取締役を除く。）と同様に1年です。

■ 取締役構成

取締役については、その経営監督機能が有効に機能するために、多様な視点・経験・能力をもつメンバーを構成することが必要であると考えており、当社事業に精通した社内出身の取締役に加え、企業経営、学術、行政、財務会計、

法律その他の分野など幅広い見識と豊富な経験を有する社外取締役で構成されています。

社外取締役は、経営に外部視点を取り入れ経営の透明性を高めるとともに、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的として選任することとしており、取締役会などにおいて多角的かつステークホルダーの視点からの意見・提言をいただける有識者を招聘しています。

取締役候補者の選任にあたって、取締役に對して期待する知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリックス（表「取締役の構成」のとおりの。）を整備しています。こうした専門性や経験と併せて、多様性、属性（独立性）、在籍年数等のバランスや経営環境の変化等も加味し、コーポレート・ガバナンスの強化や企業価値の向上に適した取締役会の構成とするべく、取締役候補者を決定しています。

当社は、最適な取締役会の構成について継続的に検討しています。

■ 取締役のトレーニング

取締役は、その責務や役割を十分に果たすためにはスキルや知識を常に高め続ける必要があると考えており、自己研鑽に努めています。会社は、研鑽のための情報提供・機会提供、費用等の必要な支援を継続的に実施しています。

特に社外取締役については、就任時だけでなく就任後においても、社内の重要会議への出席、国内外の工場・事業所の視察、社内の研究発表会への参加など、当社事業に関する知識を取得するための情報提供を継続的に企画、実施しています。また、監査等委員である取締役は、日本監査役協会等を通じた情報収集・セミナー参加等、役割・責務に必要なレベルアップを図っています。

内部監査

内部監査部門は9名（うち1名監査等委員会スタッフ、うち2名内部統制委員会事務局スタッフ）で構成され、リスク状況などを鑑みながら年間の監査計画を立案（半期ごとに見直し）し、当該計画にそってグループ共通の基準等に基づいて組織の運営状況の監査を行い、その結果については適宜社

長、取締役、取締役会に対する報告を実施し、内部統制およびリスク管理体制の維持、強化を図っています。その他、内部監査部門は監査等委員会と日頃より意見・情報交換を行い、月次で定期会合を実施しています。また、内部監査部門は、監査等委員会に対して、内部監査の計画立案時および内部監査実施後には監査項目に基づいた報告を行い、監査機能の実効性や効率性を高めるため相互連携を図っています。

取締役会全体の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会に求められる役割の変化を認識する中、その実効性についての評価を行い、組織や運営等についてガバナンス強化に向けた見直しを実施しています。2022年度に引き続き2023年度においても、取締役会の役割・機能・運営等に関する改善点などについて、取締役（監査等委員を含む。）に対しアンケートを実施しました。

その結果、重点経営課題に関して、審議時間を充て建設的な議論が図られたとの評価を確認することができました。一方で、取締役会の多様性の確保や社外取締役の比率に対する意見があったほか、中長期的かつ戦略的視点での議論の推進や、事業計画の進捗確認を通して、執行側に対する実効的な監督機能の強化を推進していくことが必要との意見があり、今後この評価結果を踏まえ、さらなる実効性の向上と継続的な改善に取り組んでいきます。

役員報酬

当社の役員報酬等は、下記のとおりと定めています。

■ 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬としての賞与については、業績伸長、企業価値・株主価値向上、社会の持続的成長に向けた取り組み強化を図るための経営努力の結果を基礎に評価・決定しています。具体的には、財務目標（評価指標は連結決算における営業利益・売上高・ROE）および非財務目標（サステナビリティ指標）の達成度、並びに各指標の前事業年度実績との比較および相対的なTSR（株主総利回り）を評価のうえ、決定しています。

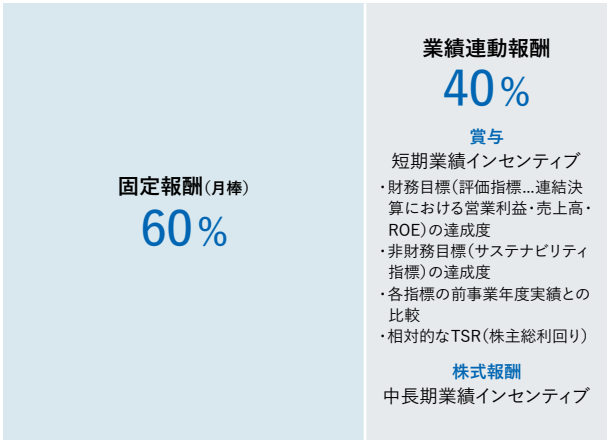
社外取締役選任の理由

尾崎 元規 独立役員	長年にわたり花王株式会社において、優れた経営手腕を発揮し、同社の持続的な成長と企業価値向上のために重要な役割を果たしてきました。その豊富な経験と高い見識に基づいた客観的かつ多角的な視点から、当社の経営全般についての非常に有用な発言・提言を随時行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。また、指名委員会の委員長および報酬委員会の委員として取締役選任プロセスの透明性と実効性の向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。	数原 英一郎 独立役員	長年にわたり三菱鉛筆株式会社において、優れた経営手腕を発揮し、同社の持続的な成長と企業価値向上のために重要な役割を果たしてきました。その豊富な経験と高い見識に基づいた客観的かつ多角的な視点から、当社の経営全般についての非常に有用な発言・提言を随時行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役選任プロセスの透明性と実効性向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。
廣田 康人 独立役員	長年にわたり三菱商事株式会社および株式会社アシックスにおいて、優れた経営手腕を発揮し、持続的な成長と企業価値向上のために重要な役割を果たしてきました。その豊富な経験と高い見識に基づいた客観的かつ多角的な視点から、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に貢献していただき、また、指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役選任プロセスの透明性と実効性向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していただくことを期待して選任しています。	阿部 博友 独立役員	総合商社における豊富な海外勤務経験や、大学院における法律・経営分野に関する研究および教授職等の経験に基づく専門的な知識を有しています。これらの専門的見地から、取締役会では、当社の経営全般について活発に発言を行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。また、指名委員会の委員および報酬委員会の委員長として取締役選任プロセスの透明性と実効性の向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。
千葉 通子 独立役員	公認会計士としての財務および会計に関する専門知識と豊富な監査経験を有しています。これらの専門的見地から、取締役会では、当社の経営全般について活発に発言を行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役選任プロセスの透明性と実効性の向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。		

「経営基盤」の強化

コーポレート・ガバナンスの強化

役員報酬の構成イメージ



■ 非金銭報酬等の内容

非金銭報酬としての株式報酬については、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とし、譲渡制限付株式報酬を導入しています。この個人別付与株数は個人別の報酬年額の一定比率相当額を株価※で除した数としています。なお、取締役退任まで譲渡制限を付しています。

※ 発行決議取締役会の前日終値

2023年度の報酬

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		対象となる役員の員数
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	195百万円	固定報酬	112百万円	6名
		業績連動報酬	83百万円	
		上記のうち、非金銭報酬等	43百万円	
監査等委員(社外取締役を除く)	15百万円	固定報酬	15百万円	1名
社外役員	42百万円	固定報酬	42百万円	4名

(注)取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

■ 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬額は、2024年6月27日開催の第68回定時株主総会において、年額4億円以内(うち社外取締役分年額5千万円以内)(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。)と決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の員数は、8名(うち社外取締役3名)です。

監査等委員である取締役の報酬額は、2019年6月27日開催の第63回定時株主総会において、年額7千万円以内と決議しています。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は、3名です。

また、譲渡制限付株式報酬については、2019年6月27日開催の第63回定時株主総会において、取締役(監査等委員および社外取締役を除く。)に対して、上記取締役報酬額の枠内で年額1億円以内(普通株式総数は年80,000株以内)と決議しています。当該定時株主総会終結時点の対象取締役の員数は、4名です。

■ 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の決定方法

取締役会は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(以下、「決定方針」という。)の原案を作成するよう報酬委員会に諮問し、その答申内容を尊重して決定方針を決議しました。

② 決定方針の内容の概要

取締役(監査等委員である取締役を除く、以下同じ。)の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能させるべく、以下の2点を基本方針としています。

- 外部人材の登用を見据えた市場競争力のある報酬水準であること
- 健全な企業家精神の発揮に資するインセンティブとなること

報酬水準は、市場ベンチマークを参照した上で、職務ごとの役割期待に応じて設定しています。

社外取締役以外の取締役の報酬は、固定報酬と業績連動報酬である賞与および株式報酬にて構成し、社外取締役の報酬については、その職務に鑑み固定報酬のみとしています。

報酬の構成割合は、業績連動報酬をより重視し、固定報酬を60%・業績連動報酬を40%としています(業績連動報酬40%の内訳は、賞与25%(財務・非財務指標連動15%・TSR連動10%)・株式報酬15%)。ただし、個別の役割により比率調整をする場合があります。

報酬の支払時期は、毎年7月～翌6月を報酬年額の支給対象期間とし固定報酬は月額を毎月支給します。賞与は12月および6月に支給し、株式報酬は7月に一括付与とします。

■ 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

社外取締役を委員長とする報酬委員会は、取締役の報酬について、取締役会の諮問に応じ報酬制度および報酬水準等を審議し、取締役会に答申しています。取締役会は報酬委員会の答申に基づき、株主総会で決議された報酬枠

内かつ報酬の決定方針に則り個人別の報酬を決定する旨を、代表取締役会長および代表取締役社長に委任しています。代表取締役会長および代表取締役社長は、経営の監督と執行の双方の視点に基づき、報酬委員会委員である取締役と協議のうえ、報酬委員会の答申に基づき、個人別の報酬を決定しています。個人別の報酬決定を代表取締役会長および代表取締役社長に委任する理由は、当社全体の業績などを俯瞰しつつ各取締役の担当部門の評価を行うには代表取締役会長および代表取締役社長が最も適しているからです。

株主との対話

当社は、積極的なコミュニケーションを通じて、株主・投資家の皆様との長期的な信頼関係を構築することが重要と認識し、代表取締役社長CEOの指揮のもとIR担当執行役員がIR活動を担当しています。

社内体制としては、株主との対話の重要性に関する共通認識をもとに関係部門間のネットワークにおいて必要な情報の収集、蓄積等を行い、連携して対応しています。

対話にあたっては、テーマ・内容に従って、必要に応じ、担当の取締役・執行役員が対応し、対話において把握された株主からの意見等については、必要に応じて取締役会で報告するほか、経営会議等を通じて情報共有し、企業価値向上施策に反映しています。

対話におけるインサイダー情報の管理としては、未公表の重要事実の取り扱いに関する規則を定め、厳格に運用しています。実質的な対応として、面談は複数名で対応しています。

個別面談以外の対話の手段としては、機関投資家や証券アナリストの方々に向けた決算説明会を四半期ごとに開催し、代表取締役社長CEOまたはIR担当の執行役員が決算の概要や今後の見通しについて説明を行っています。また、当社についてご理解いただけるよう、Webサイトにおける各種IR情報の掲載や株主の皆様からのお問い合わせ窓口を設けるなど、コミュニケーションの充実に努めています。

「経営基盤」の強化

リスクマネジメント／コンプライアンス

基本的な考え方

カシオグループを取り巻く事業環境の変化は速く、不確実性が増す中で変化に迅速に対応するためには、当グループの事業に影響を及ぼすと想定されるリスクに関して、グローバルに兆候を捉えスピーディーに必要な対策を講じる必要があります。

カシオでは、「リスクを予見し、リスクがもたらす損失を最小限にとどめる予防対策や、リスク発現時の的確な事後対策により事業の継続を図る」ことを基本として、リスクマネジメントを推進しています。また、当グループの役員・従業員が「創造 貢献」の経営理念を実践するうえで重要な行動規範を具体的に示した「カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン」により、役員・従業員の法令遵守および倫理的観点から適切な行動の徹底を図るとともにインテグリティ・カルチャーの醸成を図っています。

■ 内部統制委員会

内部統制委員会は、リスク・危機管理、コンプライアンス、情報セキュリティなどの内部統制に関する機能をグループ横断的に管理し、漏れや重複のない有効なリスク管理体制の実現・監督を目的として活動しています。グローバルレベルであらゆるリスクの棚卸を行い、当グループの内部統制に関する方針や運用体制などを確認・監督し、対処すべき課題への具体的な対応を審議・決定しています。また、内部統制状況に関し、定期的に取り締役に報告するとともに、重大な不備などを発見した場合には随時社長および取締役会に報告し、その対応を協議することとしています。

なお、内部統制委員会は、内部統制の目的である「適切で健全かつ効率的な経営運営」を強力に推進するため、業務執行体制内に位置付けられています。経営会議との連携のもと、適切・健全・効率の観点で事業運営を見える化およびチェックすることで、コンプライアンス面を含めたさまざまなリスクに対応できる体制としています。

■ リスクマネジメント体制

当グループにおけるすべての組織が、「リスク管理基本方針／リスク管理規程」に基づき、日常業務の中でリスクの認識・評価・低減活動を主体的に繰り返し実施し、トラブル・事故の未然防止に努めています。

また、内部統制委員会の監督のもと、全社リスク状況の可視化と一元管理を推進し、当グループの事業への影響を最小化するとともに、取締役会において継続的にモニタリングしています。

重要リスクへの対応

リスクマネジメントを効果的に推進するために、当グループを取り巻くさまざまなリスクを想定した上で、リスク発現の頻度・影響度や、的確な対策が講じられているかをグローバルリスク調査で確認しています。特に、当グループの事業に影響を及ぼす地政学リスク、情報セキュリティなどを重要リスクとして特定し、対策を講じています。

1. 地政学リスク

グローバルで事業活動を行う中、各地域の政治・経済情勢などに起因するさまざまなリスクが想定されます。調達・生産・物流・販売などの各局面でリスクが発現した際の影響度を分析した上で、サプライチェーンへの対応や従業員の安全確保など、適切な対策案を準備しています。

2. 情報セキュリティ

増加傾向にある情報セキュリティインシデントに的確に対応するとともに、平時(事前対策)と有事(事後対策)の両面から、情報セキュリティ管理レベルを継続的に強化しています。有事の際には迅速に必要な対策が取れるよう「情報セキュリティインシデント対応事務局(CSIRT)」を設置し、情報システム部門が中心となって技術的な対策を当グループに展開するとともに、従業員が守るべきルールの設定と教育啓発を行います。

事業継続計画(BCP)

カシオでは、不測の事態に会社組織として対応していくために、役員・従業員とその家族の安全確保、企業資産の保全を主眼とした「危機管理マニュアル」を制定、運用して

います。また、「事業継続計画(BCP)」強化にも取り組んでいます。重大な災害発生時には事業継続対策本部を設置し、事業継続マニュアルに基づいて緊急時対応を行い、世界各国への製品・サービスの提供を継続することで、ダメージを最小限にとどめ、迅速な事業復旧を図ることで、お取引先やお客様の信頼に応えることを目指します。

社会や地域における企業の責任の観点からも、災害応急対策や災害復旧への貢献、国や地方公共団体の防災・減災施策への協力も考慮しています。

■ コンプライアンス体制

カシオでは、コンプライアンスは企業活動を支える土台であるとの認識のもと、法令遵守はもとより、高い倫理観に基づいた企業活動で社会からの信頼を得ることが大切であると考えています。法令遵守を徹底するため、事業推進に関連する法令の棚卸を実施し、それぞれの法令に対する主管部門の的確な対応を内部統制委員会で確認するとともに、行動規範である「カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン」を全役職員に徹底しています。

また、当グループにおけるコンプライアンス業務の統轄管理組織として、法務部コンプライアンス室を設置し、業務推進における法令遵守の徹底、制度改革、教育および社内規則の運用などを強化しています。

競争法

競争法コンプライアンスプログラムを策定し、世界の全拠点にコンプライアンスマニュアルを配布することで、周知徹底を図り、各拠点で従業員教育を実施しています。また、競争法コンプライアンスの監査を実施し、監査結果で判明した問題点の対応策を競争法遵守委員会で検討し、施策を実施するなど、本プログラムのさらなる定着を図っています。

国内では関連部門の参画による景品表示法遵守委員会を設置し、自主管理規程の整備や教育などの啓発活動を行っています。また、事務局による指導やお客様から寄せられたご意見のフィードバック、関連部門での自主監査の実施、改善事例の共有化などの活動により、商品の適正な説明表示を行うように努めています。

プライバシー法

各国で個人情報に関連する法規制の強化が進んでおり、グローバルにデータを活用したビジネスを推進するためには、各国のプライバシー法に対応する必要があります。従来への対応体制をさらに強化するため、2021年3月にグローバルなプライバシー法対応のための専門組織「海外個人データ保護対策室」を設置しました。各国法令動向の確認、個人データの取得から保管・利用・廃棄にいたるまでの的確な取り扱いの徹底、従業員教育、定期監査を実施しており、遵守体制強化に努めています。

事業推進に関連する法令の棚卸を行い、それぞれの法令に関する主管部門が的確な対応を行っていることを、内部統制委員会において確認。万が一不備がある場合には是正措置を講じ、定期的なモニタリングを行っています。

輸出管理

輸出管理を適切に実施するために「カシオ計算機安全保障輸出管理プログラム(コンプライアンスプログラム)」を自主管理規程として策定し、関係部門には輸出管理責任者を配置、プログラムの確実な遂行に努めています。国内グループ会社に対する教育活動を強化するなど、関係法令の改正などに呼応して法令遵守の徹底を図るとともに、毎年の自主監査により、体制の維持管理に努めています。また、国内法のみならず、米国の再輸出規制に対する管理体制も整え、グローバルな輸出管理を推進しています。

公益通報ホットライン

カシオでは、コンプライアンスや不正に関する内部通報や相談などを受け付ける窓口として、社内および社外に公益通報窓口を設置するとともに、お取引先からの通報専用の社外受付窓口も開設しています。また、国内はもとより、グローバルでの通報に対応するため、英語と中国語にも対応しています。

近年では、社内での独立性を確保した「公益通報委員会」を常設しました。通報者に対する不利益取り扱い、報復行為の禁止、守秘義務などを社内規定の改定により明確にして、通報者が利用しやすい制度となるよう改善に取り組んでいます。

「経営基盤」の強化

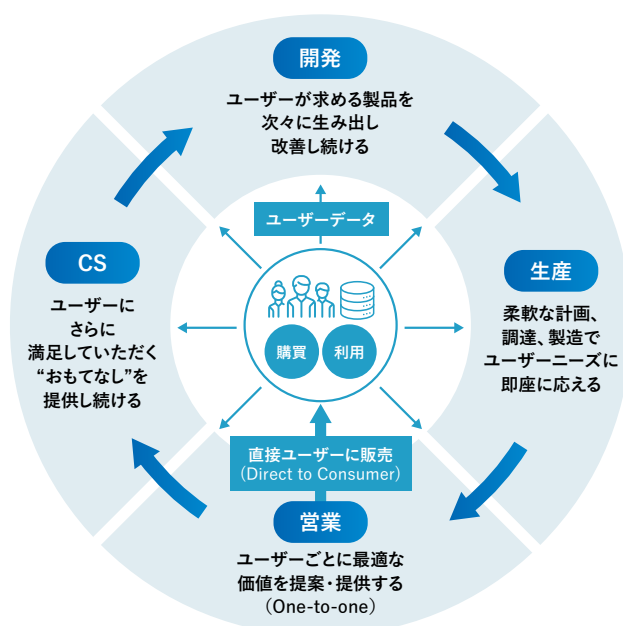
DXの推進と情報セキュリティの強化

デジタル戦略の全体像

カシオのデジタル戦略は、2023年度に引き続きユーザー（顧客）中心のバリューチェーンを構築することを目指しています。ユーザーとの直接的なつながりを通じて、開発・生産・営業・サービスのバリューチェーン上で生成されたデータをつなぎ、経営/各事業の視点からデジタル変革(DX)を推進します。これにより、「One to Oneコミュニケーションによる新たな顧客への体験の提供」と「業務効率化」というユーザーと従業員双方への価値を創出し続けることで、企業価値向上および持続的な成長に貢献します。

デジタル部門におけるマテリアリティの取り組みテーマを①事業活動の高度化と効率化、②DX人材の育成、③情報セキュリティ管理の強化と設定し、グローバルにおいて強力な体制で推進するため、2024年4月にデジタルイノベーション本部を設立しました。事業活動の高度化と効率化については、顧客接点の強化に向けたECなどグローバルで統一したECプラットフォームの展開によるトップラインの底上げや、全社におけるデータ活用/コミュニケーション基盤の整備にも取り組んでいます。また、DX推進人材の育成、

カシオが目指すべきDX



グローバルにおける情報セキュリティ強化も重点施策として推進しています。

事業活動の高度化と効率化

■ データを活用したユーザー中心のバリューチェーン構築

全社的なデータ活用の推進はまだ道半ばではあるものの、バリューチェーン上から得られる質の高いデータを整備していくことは、データドリブン経営や今後のAI活用において非常に重要な要素だと考えています。デジタルイノベーション本部発足時にデータ活用に向けた活動を担う新組織をつくり、全社的なデータマネジメントに着手しています。具体的には、バリューチェーン上で数多く点在し、分断されているCS(顧客サービス)領域のデータなどを、「CASIO ID」を中心に連携させていきます。

これらの取り組みにより、ユーザーデータを活用できる世界観を創造し、ユーザー中心のバリューチェーンの構築を加速させ、顧客との直接的なつながりを強化することで、最適な顧客体験価値を提供していきます。

カシオとユーザーが直接つながり
ユーザー起点で
すべての事業活動が成り立つような
「ユーザー中心の
バリューチェーン」を
構築する

■ デジタル活用による業務効率と生産性向上

業務効率化や生産性の向上に向けて、生成AIを活用した取り組みを進めており、セキュリティ面を強化した「CASIO AI CHAT」を2024年3月に稼働させました。業務の工数削減やスピードアップ、新たな創造に寄与する効果を期待しています。

また、社内のコミュニケーション・コラボレーション基盤を刷新し、散在するさまざまなツールの集約を進めています。これを機に、これまで不十分だった従業員に対するツール利用の教育・研修を充実させ、デジタル上で簡易に行えるコミュニケーションの価値を体現してもらい、活用の促進が図られることで業務効率が向上することを期待しています。

DX人材の育成

デジタル変革(DX)を加速させる人材の育成では、デジタルイノベーション本部の社員に「DXスキルアセスメント」を実施して、DXを推進するために必要な技術的スキルおよび素養の定量的な測定・評価を行いました。今後、当社に必要な人材として育成計画を策定し、トレーニングプログラム

を整備して従業員のデジタルマインド・スキル強化を行い、将来の事業を支えるDX推進におけるリーダーの育成を進めていきます。

情報セキュリティの強化

情報セキュリティの強化について、各国で対応していた対策の中から、グローバルで取り組むべき施策を明確化し、統合を図りながら、セキュリティの強化と効率化に取り組んでいます。これにより、セキュリティ事故の予防や早期発見、迅速な対応につなげ、グローバルでのリスク低減を目指します。

また具体的なセキュリティ対策としては、ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)認証の維持、ゼロトラストネットワークのグローバル導入率の向上、セキュリティ基礎教育の国内外従業員受講率の100%達成やシステム管理者向けの教育、サイバーセキュリティ訓練の実施や、AI技術を活用した情報セキュリティ管理の強化も進めていきます。デジタル変革の推進スピードを落とすことなく、グローバルな情報セキュリティ体制の構築を目指して取り組んでいます。

「CASIO AI CHAT」で業務効率化を図り、生産性向上や価値創造を目指す

「CASIO AI CHAT」はカシオグループで活用するために、セキュリティやガバナンス面を強化した対話型のAIサービスです。デジタル変革を支える重要なツールとして、業務効率化や新しいアイデア出しなどに貢献しています。

利用ガイドラインの作成や利用者教育を積極的に行い、2024年3月の稼働開始から、右肩上がり利用率が上昇し、従業員の活用が進んでおり、順次グループ会社での利用も始まっています。稼働後も機能拡充がスピーディーに進み、最新のAIモデルや画像生成機能を追加しています。今後は各部門での個別の業務に特化した活用支援も行い、さらなる生産性の向上や価値創造につなげていきます。



「経営基盤」の強化

環境経営の強化

基本的な考え方

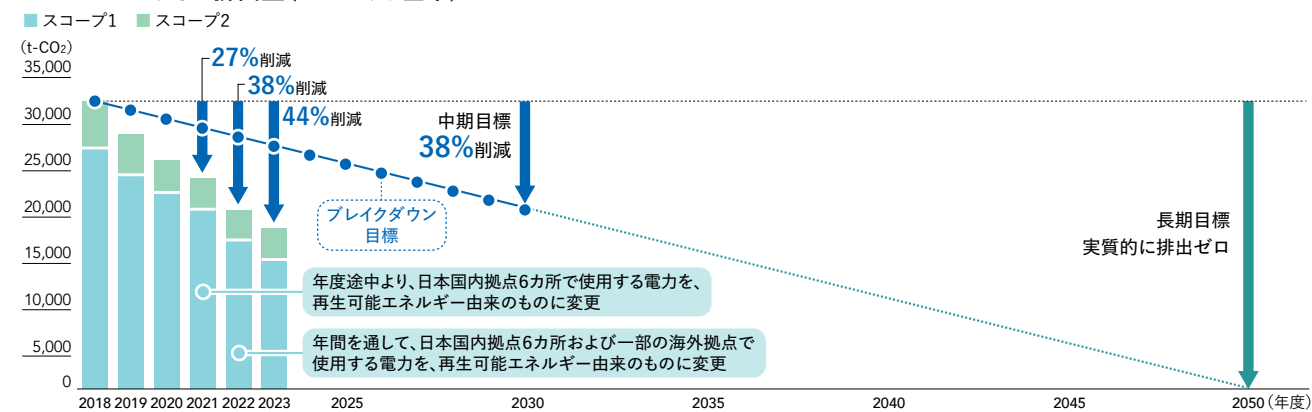
ユーザーのライフスタイルによりそった商品とサービスを提供する企業として、人々の健全な営みの基盤となる自然環境に対するネガティブなインパクトを低減する取り組みは企業成長に欠かすことができないものと捉え、2015年には「脱炭素」「資源循環」「自然との共生」をマテリアリティに掲げ、重点的に取り組んできました。

従来の価値観を大切にしつつも、世の中の変化に即応した取り組みを講じ、カシオの環境経営が歓びの源泉となるよう真摯に取り組んでいきます。

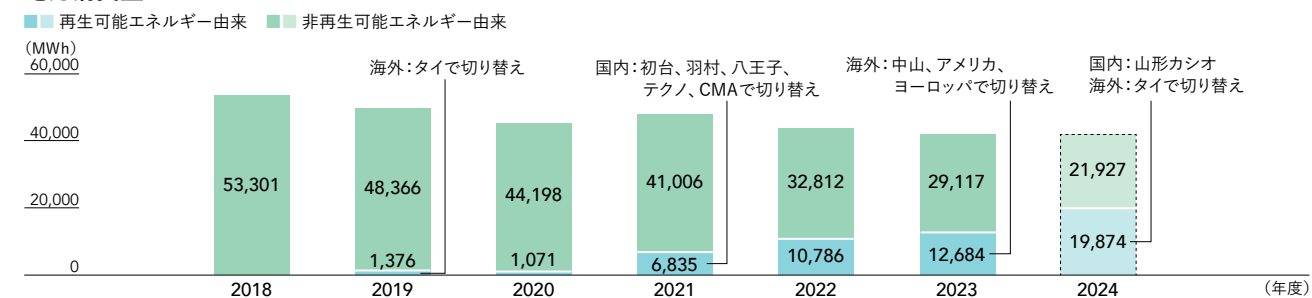
脱炭素を含む、気候変動への対応

カシオの製品の多くは「小型・軽量・薄型・省電力」を特徴としており、製品使用時のCO₂排出量が小さな事業モデルですが、メーカーとしてCO₂排出量削減にも真剣に取り組んでいかねばなりません。CO₂排出量中長期削減目標を設定し、SBTやRE100といった国際的な枠組みにそって推進していきます。

スコープ1および2排出量（マーケット基準）



電力消費量



■ 自社排出量削減への取り組み

モノづくりを担う製造拠点における脱炭素への取り組みは重要な課題と捉え、自社排出を示すスコープ1およびスコープ2の削減目標を設定しています。

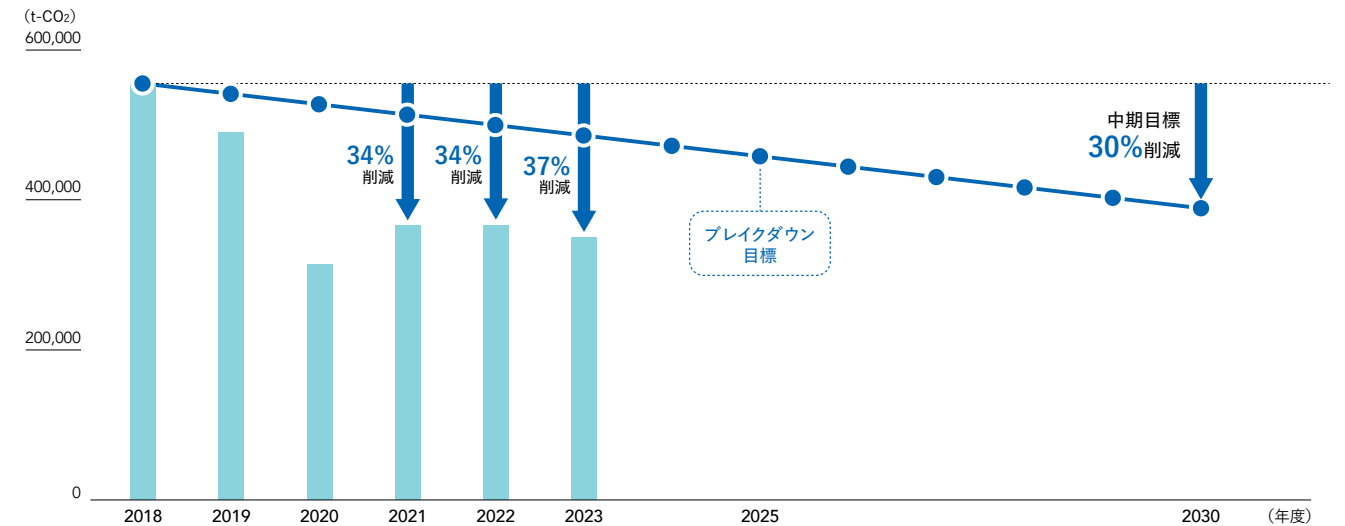
2024年4月には国内唯一の製造拠点である山形カシオにて使用する電力の全量をRE100に準拠した再生可能エネルギーへと切り替えました。これにより、国内での事業活動における電力使用量のうち89%が再エネ由来となる見込みです。海外では中国の中山工場にてPPA※1による一部再エネ化を進めていますが、他の拠点においてもさまざまな施策を講じて、グローバル企業としての責任を追求していきます。

※1 PPA:Power Purchase Agreement(電力販売契約)

■ バリューチェーン上の排出量削減への取り組み

バリューチェーン全体の排出の中ではサプライヤーから供給される部材の製造段階での排出が多くを占めます。スコープ3の特に排出の多い部分に削減目標を設定し、引き続きサプライヤーとのコミュニケーションを大切に、脱炭素経営への理解と協力をもとに着実な推進を図っています。

スコープ3排出量



資源循環型社会への対応

グループからの廃棄物のゼロエミッション化※2の指標である埋立廃棄率低下を目標とすると共に、取水量削減を目標として、取り組みを推進しています。

廃棄物に関する規制や廃棄物処理業者の対応は拠点ごとにさまざまであるため、実績データの精緻化と可視化、拠点個別の情報収集を行うことでグループの全体像を可視化しています。また、有効な情報を拠点横断的に展開するなどして、目標の達成に向けて対応しています。

水使用は、空調や生活利用といった用途での使用が多く、カシオグループで使用される水の大半を占めます。生活利用での水使用は、事業活動を安全で衛生的に維持する面でも、重要といえます。なお、グループの中で取水量が比較的多い生産拠点を中心に水ストレスレベルを評価したところ、1拠点が水ストレス下にあることが明らかになりました※3。これを踏まえたグループ全体の水使用量を継続的に削減する目標を設定し、水資源利用に対するリスク低減に向けた取り組みを進めています。

また、お客様に製品を安心・安全に使用いただくにあたり、これまでに培ってきたカシオの品質水準を落とすことなく、環境負荷低減が期待されている「新たな素材」に挑戦しています。

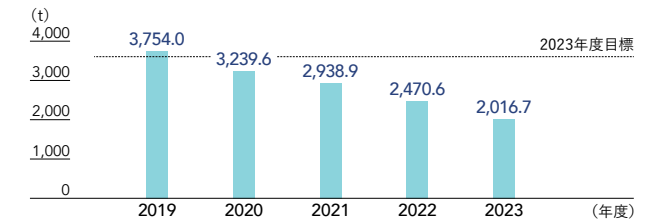
植物由来のバイオマスプラスチックのほかにも、製造工程で発生したプラスチック廃材を粉碎処理し、ベース素材と

混ぜ込み成形することで、廃棄物の削減のみならず、同じものがないランダムなテクスチャをデザインとして感性価値に訴求する取り組みを始めています。

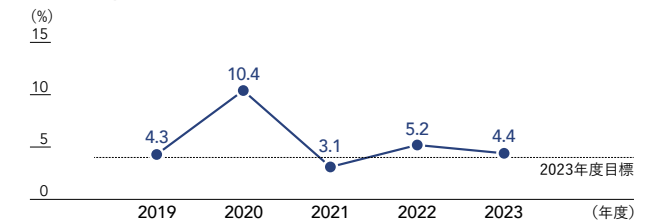
※2：埋立廃棄率＝（最終埋処分量÷廃棄物および有価物合計量）×100が1以下である事。

※3：WRI Aqueduct Water Risk Atlas 4.0で示される指標のうち、“Baseline Water Stress”が“High”以上である拠点を「水ストレス下にある」と評価。

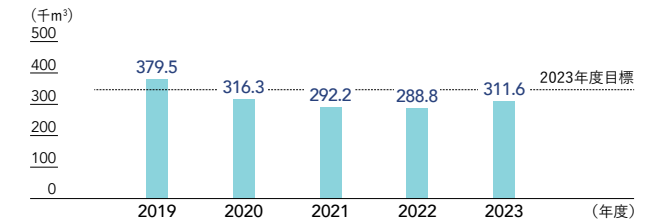
有価物および廃棄物発生量



埋立廃棄率



取水量



「経営基盤」の強化 環境経営の強化

モノづくりを担っている企業として、持続可能な社会の実現に向け、具体的な行動を示していく考えです。環境への取り組みをより身近なものとして提案していきます。

これらの取り組みに加え、下記のイベントなどを通じて環境への取り組みをより身近なものとして提案していきます。

その他の取り組み



サーフライダーファウンデーションジャパンとの取り組み

製造工程で発生したプラスチック廃材を活用したG-SHOCKのコラボレーションモデルを機に、神奈川県・辻堂海岸のビーチクリーンイベントを開催しました。



G-SHOCKレストアサービスの展開

思い出の詰まった1本を長くご愛用いただくために、傷んだパーツを交換して復活させる取り組みに着手しています。

自然との共生

生物多様性を含む自然資本の低下について警鐘が鳴らされています。その原因の一つが企業の経済活動であることから、自社とサプライチェーンを含む自然資本に対する「依存と影響」「リスクと機会」の明確化、さらには、ネイチャーポジティブへの貢献が求められています。この対応には自然と共生する恩恵を肌感覚で理解し自分ごと化することが重要です。この認識から、自然体験の機会創出と社会への提供を目指し、「CASIOの森」「WILD MIND GO! GO!」など、従業員とその家族とともに取り組んでいます。



CASIOの森

2018年から、東京都水道局が管理する水道水源林のうち2.46ヘクタールを「CASIOの森」と名付け、水道水源林における水源かん養機能、土砂流出防止機能、水質浄化機能などの維持につながる保全活動を従業員およびその家族が行っています。



WILD MIND GO! GO!

生き物としての力を取り戻すための自然体験を集めた体験メディアを運営しています。専門家による体験エッセイや自然体験イベントを紹介。イベントに参加したり体験レポートを投稿することでサイトの中でポイントを増やしたり、自身の自然との向き合い方を分析することができます。

<https://gogo.wildmind.jp/feed>

TCFD提言に基づく情報開示

カシオは、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を2021年4月に表明し、以下のとおり「TCFD」の提言に基づく情報を開示しています。今後はさらに気候変動に関するガバナンスを強化するとともに、リスクと機会の

分析に基づく戦略を策定し、その財務的な影響についての情報開示に努めていきます。

詳細はWebサイト「[TCFD提言に基づく情報開示](https://www.casio.co.jp/csr/concept/tcf/)」を参照ください。
<https://www.casio.co.jp/csr/concept/tcf/>

ガバナンス	サステナビリティに関する重要事項は、「経営会議」との連携を深めながら、機能軸・事業軸の各責任者を主なメンバーとする「サステナビリティ委員会」において十分に議論の上、「取締役会」で決定
戦略	TCFDの提言に基づき、カシオグループが直面する気候変動影響がもたらすリスクと機会について、発生可能性と事業影響度から重要度を評価。特定されたリスクは、今後の環境変化を踏まえ、定期的に分析を実施
リスク管理	サステナビリティ委員会で気候変動関連のリスクを適切に管理。自然災害リスクを含むその他のリスクに関しては、「経営会議」との連携を深めながら、「内部統制委員会」の監督のもと、関連組織が相互に連携を取りながら適切に対処
指標と目標	カシオグループ環境基本方針において、脱炭素社会の実現を重要な課題として位置付けSBTiの認証を取得。温室効果ガスの削減については以下の目標を設定し、RE100にも加盟することで、サプライチェーンの温室効果ガス削減を推進 ①スコープ1+2については2018年度比で、2030年度までに38%削減*、2050年度までに実質ゼロとする。 ②スコープ3については2018年度比で、カテゴリー 1とカテゴリー 11を2030年度までに30%削減する。* ※ SBT認定を受けた目標

シナリオ分析に基づく評価結果

区分	想定シナリオ	評価項目		重点施策	顕在時期	財務影響
1.5°Cシナリオ (移行リスク)	●世界中で気候変動対応の厳しい規制が施行され、気温上昇も一定範囲に抑えられている。 ●自然災害も大きく増えることはない。 ●新興国を中心に人口増と所得増が継続する。 ●炭素税等の負担増、エネルギー価格をはじめ、素材価格が高騰する。	「カシオグループ環境基本方針」に定める重要な課題への取り組み	脱炭素社会の実現	●再生可能エネルギーの積極的導入 ●計画的な高効率設備の導入 ●サプライチェーンの最適化推進 ●森林資源保全	短～長期	中
			資源循環型社会の実現	●サーキュラーエコノミーの推進 ●環境配慮型素材への移行	短～長期	中
3°Cシナリオ (物理リスク)	●GHG排出量は十分に削減できず、気温上昇が継続する。 ●自然災害は、頻度・規模ともに増加・拡大する。 ●新興国を中心に人口増が継続するが、先進国との所得格差は拡大する。 ●炭素税等の影響は限定的。	自然災害による事業拠点の被災		●サプライヤーの災害アセスメント推進 ●サプライチェーンのBCM実効性向上	短～中期	小
		海面上昇による事業拠点の被災		●グローバル生産調達体制の再構築	中～長期	大
機会	1.5°C／3°Cシナリオ共通	環境技術開発機会提供		●長寿命化／低消費電力多機能化拡大・製品のリユース・リサイクルシステムの構築 ●ネットを活用したサービス価値の提供 ●顧客のエネルギー消費削減支援 ●EC強化による顧客接点の拡大 ●新興国への教育機会の提供	短～長期	大

顕在時期 短期：～2024年 中期：～2030年 長期：～2050年

「経営基盤」の強化

人権の尊重

基本的な考え方

カシオは、グローバルに事業を展開していますが、これらの事業活動は、さまざまなステークホルダーとのつながりの中で成り立っています。こうした事業活動の中で、カシオの活動がさまざまな人の人権に悪影響を及ぼす可能性があることを理解しています。その際に、人権問題への対応が不十分であると、企業のブランド価値が大きく低下し、製品の不買運動や、取引の停止といった大きな経営リスクに発展する恐れがあります。

今後さらにグローバルな事業展開を進めていくにあたり、「人権の尊重」を重要なサステナビリティ課題として認識し、人権に関する国際行動規範に基づき、取り組みを強化していきます。

人権方針の策定

カシオは、2010年12月から国連の提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10原則からなる「国連グローバル・コンパクト」に署名・参加しています。また、「カシオグループ倫理行動規範」(現「カシオ ビジネス コンダクトガイドライン」)を2013年6月に改定した際に、「世界人権宣言」などの人権に関する国際規範の支持、尊重や、労働基本権の尊重について盛り込み、全体の内容も見直しました。さらに、グローバルレベルで人権尊重のガバナンスを機能させることが重要であると考え、海外グループ社員や有識者と対話を重ね、2014年7月1日に「カシオグループ人権尊重に関する基本方針」を制定しました。

本方針では、主に以下のことを定めました。人権に関する国際行動規範を支持、尊重すること。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権尊重の取り組みを推進していくこと。人権デューディリジェンスの仕組みを構築

した上で、継続的に実施していくこと。加えて「人権に関する重点課題」※についても定めています。また2016年11月には、英国現代奴隷法の制定などを踏まえ、本方針および「人権に関する重点課題」を改定しました。

※<カシオグループ 人権に関する重点課題>

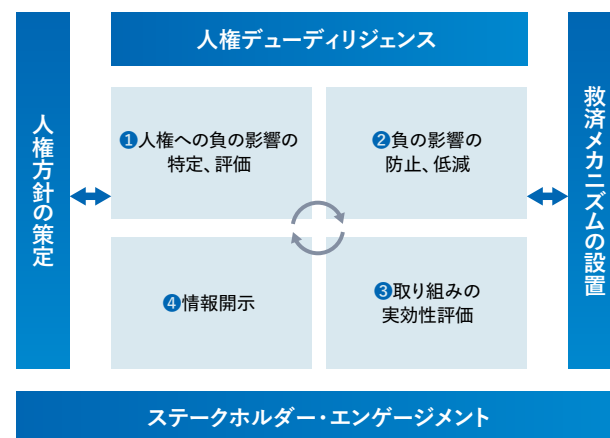
(1)差別の排除、(2)児童労働、強制労働の禁止、(3)労働基本権の尊重、(4)適切な賃金支払いおよび労働時間の管理、(5)多様性の尊重、(6)ワークライフバランス実現の支援、(7)安全な職場環境の確保と健康増進の支援

詳細はWebサイト「[人権の尊重](https://www.casio.co.jp/csr/social/materiality/human_rights/)」を参照ください。
https://www.casio.co.jp/csr/social/materiality/human_rights/

人権尊重のマネジメント体制

カシオは「人権の尊重」をマテリアリティのひとつに掲げ、サステナビリティ推進部門、人事部門、資材調達部門が中心となって取り組みを推進しています。具体的には人権方針の策定・見直し、人権デューディリジェンスの仕組みの構築、人権リスクの優先課題の特定、人権に関する相談・通報に対応する仕組みの整備、人権尊重の教育・啓発、情報開示などを実施しています。

人権デューディリジェンスの仕組み



人権課題チェックの実施

カシオは2012年からISO26000を手引きにして、人権課題の棚卸を進めてきました。そのひとつとして、人権デューディリジェンスの強化を目指し、デンマーク人権研究所の「人権コンプライアンス・アセスメントチェックツール」を参考に、有識者の助言も得ながら、独自の「人権チェックツール」を策定しています。2014年度には、カシオ計算機を含む国内外のグループ会社で「人権に関する重点課題」への取り組み状況をチェックし、事務局で課題分析を行い、結果を各社にフィードバックしました。2016年度から2020年度までは、生産系グループ会社と営業系グループ会社を区分けし、毎年交互に「人権課題チェック」を実施しています。

2021～2022年度には、これまでの人権課題チェックの結果を振り返りつつ「人権チェックツール」の見直しを行いました。そして、2023年度には全生産グループ会社(7社)で「人権課題チェック」を実施しました。今後も各拠点でPDCAサイクルを回し、グループ全体で人権デューディリジェンスを強化していきます。

人権教育・啓発活動の実施

カシオでは、人権尊重の意識の浸透を図るために、カシオ計算機と国内外のグループ会社を対象として定期的に社内教育を実施しています。2023年度は、年に一度実施するサステナビリティ学習の中で、カシオのマテリアリティのひとつとして「人権の尊重」を取り上げました。「カシオグループ人権尊重に関する基本方針」やカシオの人権尊重の取り組みなどについての教育を実施し、理解度を評価しました。

また、社外有識者を招き、カシオ計算機・カシオ国内グループ会社のサステナビリティリーダーを対象に、「ビジネスと人権(LGBTQと企業)」をテーマとした研修も行い、自社に関する人権課題や企業活動に求められる人権尊重の

取り組みについて理解を深めました。加えて、国内グループ役員・全従業員(海外駐在員を含む)を対象としたハラスメント防止研修も実施しました。

ハラスメントの防止

カシオはハラスメント行為者への懲戒処分を就業規則や懲戒規程に明記し、「カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン」の中でも、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメント、マタニティハラスメントなど、人格を無視する行為の禁止を明記しています。併せて、「ハラスメントの防止に関する指針」を制定し、問題の解決と防止に取り組んでいます。

また、2023年にはカスタマーハラスメントに対する方針も策定し、Webページで公開しました。これにより、社内外のあらゆる形態のハラスメントに対する包括的な対策を整備しています。今後もハラスメント防止に関する意識付けを徹底し、健全な職場環境の維持に努めていきます。

従業員相談窓口の設置

カシオでは、職場風土や人間関係、人事処遇といった従業員が抱える悩みや相談に対する労使の相談窓口(苦情処理委員会)を設置し、従業員が相談しやすい環境づくりに努めています。また、公益通報ホットラインにて、人権侵害にかかわる相談・通報に対応しています。

以下の詳細は、各ページをご覧ください。

- マテリアリティ「人権の尊重」に関する目標・KPI
▶詳細はP.26へ
- カシオグループAI倫理及び利活用に関するポリシー
▶詳細はP.42へ
- サプライチェーンでのCSR調達 ▶詳細はP.43へ

社外取締役メッセージ

大きく変わる経営環境の変化に対応した 今後の持続的な成長を生み出す基盤づくり

社外取締役 指名委員長 報酬委員
尾崎 元規



カシオを取り巻く経営環境の変化

いま世界は加速度的に大きく変わろうとしています。温暖化による異常気象、経済のアメリカ一極集中から多極化による地政学リスクの高まり、インフレや失業率の上昇、経済格差の拡大による経済不安などの課題、AIの普及による活用方法の議論など、こうした変化に企業活動も大きく影響を受けています。今までのビジネスの考え方、やり方では通用しなくなってきているのです。ユーザーのニーズも、ハードとソフトを融合した付加価値の高いサービスへと変化しています。

こうした状況に対応するため、従来の研究開発を起点とした積み上げ型ビジネスから、オンリーワンを目指した出口を明確にしたビジネスを確立する必要があります。また、グローバルな新しいサプライチェーンの構築も急務です。この大きな変化が起きているいまこそ、当社も成長のための新しい目標を立て、社員の総合力を発揮して解決していかなければなりません。

カシオの成長に向けた

新しい目標を実現する基盤づくり

2023年4月に新経営体制をスタートし、3ヶ年の中期経営計画として、収益基盤の強化と組織風土を改革し、成長のための新しい目標を実現する基盤づくりを進めてきました。2024年度は成長のための基盤づくりとして、第一にカシオの目指すパーパスと第二に社員の行動指針として大事にする価値観であるバリューズを定めました。

パーパス「驚きを身近にする力で、ひとりひとりに今日を

超える喜びを。」を実現するためには、サステナビリティを基本に置き、新しいビジネスモデルを発想し、ユーザーの毎日の生活に心の満足と活力を与える商品・サービスの提供が不可欠です。バリューズは社員が総合力を発揮するのに大事にすべき価値観として、人への探求心、独自性、変革性、チームワーク、社会への貢献心と定められています。このバリューズをグローバルに社内で定着させるためには、理解のための勉強会といった定期的な社内活動や、実務にビルトインした実践を着実に進めていくことが必要です。さらに社員自ら考え行動する風土の醸成も重要です。仕事のやり方も、事業ポートフォリオごとに社員一人ひとりが独自に発想し議論を交わせる場を日常化し、RPDCAサイクルを回していき、新しい風土の醸成を図るようなものにしていかなければなりません。また、社員の個別育成計画を作り、事業横断でローテーションを実施し評価することで、多機能型の人材を増やしていくことも必要です。若年層、女性、外国人の登用も積極的に実施し、ボトムアップマネジメントを実現し、社員が自ら考え行動していく会社を目指していったほしいと思います。社内データも今まで進めてきた仕事の標準化を踏まえてDX化し、サポートしていかなければなりません。会社は明確な目標に向かって、社員一人ひとりが日々その役割を果たしていくことによって成長していきます。

これからの事業ポートフォリオの策定

大きな変換点を迎えている今、思い切った選択と集中で事業ポートフォリオを見直していくべきだと思います。これから

の事業環境を踏まえてカシオが強化していく事業の要件は市場の成長性、高利益性、ハードとソフトが融合した独自性ある商品・サービスの提供、売り切り型でなく使用量に応じて料金が発生するリカーリング型です。この要件を満たすコア事業の強化、開発を着実に進めていくことが必要です。

ガバナンスの強化

当社の経営の基本は、執行の事業と機能のマトリックス運営による一体化・迅速化と、ガバナンスの強化の2本柱です。

驚きをもたらす新製品を通じて 競争優位性を高める

社外取締役 指名委員 報酬委員
数原 英一郎



私は2023年の社外取締役就任以来、取締役会の議案の審議や報告への参加はもちろん、工場見学や研究部門の方々のプレゼンを聞かせていただくなどの機会を通じて当社の事業への理解を深めてきました。カシオは会社の存在意義が何であるかという原点に立ち返り、2024年に「驚きを身近にする力で、ひとりひとりに今日を超える喜びを。」とパーパスを定めました。これはカシオの経営理念である「創造 貢献」につながるものです。全社でカシオの存在理由を再確認して、株主をはじめとしたステークホルダーの方々のご期待に応える結果を出していくことを願っています。

当社はNewsweek誌の選ぶ世界で最も信頼に足るブランドの2023年版の消費財部門において世界の16位にランクインしました。これはひとえに当社の製品がいかに関心される人々に愛されているかの証左だと思います。実際にこの1年、自分で世界を歩いた際には、日本はもとより

ガバナンスは不透明さが増すビジネス環境の中でリスク管理を強化していきます。そのため独立社外取締役を1名増員し3名体制とすることで、視点の多様性を充実させ、経営監督を強化していきます。また指名委員会、報酬委員会も含めて取締役会を一層活性化させていきます。

私も社外取締役として今後のカシオの経営を的確にモニターし、企業価値の向上を目指していきたいと思います。

米欧亜の中心市場において、カシオ製品が市場での地位を占めている現場を見ることができました。製造業における中心的な経営課題はいかに自社の経営資源を強化し、その経営資源を原動力に魅力ある製品を継続的に生み出して市場における競争優位性を確立するかの一言に尽きると思います。そのようにして生み出されるお客様に驚きをもたらす新製品の数々が、ブランドの価値をさらに高め、お客様の信頼をさらに大きいものとし、その結果が長期において株主価値のさらなる向上をもたらします。それはカシオが誕生以来歩んできた道でもあると言えるでしょう。世の中が大きく変化をする今、カシオには短期の結果のみを追求するのではなく、長期戦略を明確化してしっかりと取り組んでいくことが強く求められています。こうした社会からの期待に応えられているかどうか、社外取締役として経営の監督の責務を果たす所存です。

社外取締役メッセージ

次世代を育成し 今後の成長につなげる

社外取締役 指名委員 報酬委員
廣田 康人



2024年より社外取締役に就任しました。私は三菱商事株式会社並びに現在会長CEOを務める株式会社アシックスで取締役を経験していますが、社外取締役として経営に参画するのは当社が初めてです。微力ではありますが、カシオの発展のために尽くしたいと考えています。

当社に限らず、すべての企業を取り巻く環境は日々変化しています。また、変化の度合いも大きく、そのスピードも速くなっています。グローバルでの競争環境のもと、この変化をチャンスとできるかどうか、企業の今後の発展にとって非常に大きなポイントであると日々実感しています。

カシオは創業以来、新しいことにチャレンジし、市場を開拓してきた会社です。私も1人のユーザーとしてそれを実感してきました。優れた技術も豊富にもっており、新しいイノベーションにも挑戦しようとしています。こういった会社の動きをしっかりと把握し、執行を担う経営陣の施策を管理監督するとともに、新しい挑戦には背中を押す役割も果たしていきたいと考えています。若手の社員の方とお話すると「カシオをもっともっとワクワクする会社にしていきたい」との声を多く聞きます。次の時代を担う世代の育成と活躍にも目を配りながら、カシオの企業価値最大化に努めています。

パーパスを踏まえた サステナブル経営の実現に向けて

社外取締役 監査等委員会委員長 報酬委員長 指名委員
阿部 博友



当社を取り巻く経営環境は、「VUCA」という用語が示すとおり、「予測が難しく、変化が激しい社会・経済情勢」にあります。このような不確実性の高い環境下にあるからこそ、当社の経営戦略の実現に向けて、その存在意義を問う「パーパス」が重要となります。

2024年5月、当社の取締役会は、すべての役職員そしてステークホルダーへのインタビューを通じて完成された当社のパーパスとバリューズを全会一致で採択しました。「パーパス」とは、社会における存在意義ですが、当社の創業以来の経営理念である「創造 貢献」を基礎に、「社会」とのつながりを強く意識した当社の存在意義を再定義することになったと考えています。そして、「何のために、当社は存在するのか」(パーパス)

とともに「それを私たちはどのような行動で実現するのか」(バリューズ)を「かたち」にすることで私たちは、その価値観を共有し、「自分ごと化」することが重要です。SDGsに向けた企業行動への要請が増大する中で、投資家や株主も当社に対して社会的な存在意義を自覚した行動を期待しています。つまり、パーパスに準拠しつつ、財務的価値のみならず社会的価値にも貢献し、持続可能な価値を創造することが期待されているのです。

また、「驚きを身近にする力で、ひとりひとりに今日を超える喜びを。」という当社のパーパスは、当社のコーポレート・ガバナンスの中核を形成するものです。私たちはこれを組織に浸透させつつ、パーパスドリブン経営を推進することで、中長期的な企業価値の向上や持続的成長を図っていかねばなりません。

さて、VUCA時代の経営戦略のもうひとつの柱は「人的資本経営」です。それは人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方です。当社の持続的な成長に向けては、それに資する人材戦略を策定・実践するとともに、その方針を投資家と対話したり、ステークホルダーに説明したりすることが必要不可欠です。

さらに、経営戦略や企業価値、パーパスとの「つながり」を示したストーリーを構築し、開示していくことも求められていくでしょう。

監査等委員会は、今後もパーパスドリブン経営を基調とした経営戦略の実現に向け、コーポレート・ガバナンス体制や人財戦略の監督とモニタリングを通じ、当社のサステナブル経営を支援していきます。

中長期的な企業価値の向上に向けて、 コーポレート・ガバナンスの強化・充実を推進します

取締役 執行役員 コーポレートガバナンス戦略担当
山岸 俊之



取締役会の機能発揮に向けて

当社は、ステークホルダーの皆様の期待に応え、持続的な企業価値の向上を実現するためには、迅速な意思決定や適切な業務執行とともに、経営の健全性と透明性を高める監督機能の強化が極めて重要であると認識しています。当社は、この認識に基づき、コーポレートガバナンス・コードにおいて期待される取締役会の責務である「独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に對する実効性の高い監督を行うこと」を果たすため、積極的な取り組みを行っています。

まず、取締役会の構成の最適化を図るため、社外取締役が過半数を占める指名委員会を中心に、取締役会の構成を中長期的な視点で議論し、スキル・マトリックスを見直しました。さらに、2024年6月には社外取締役を1名増員し、新たな知見と多様性を取り入れた取締役会での深い議論を促進する体制を整えています。

また、社外取締役に期待される役割を最大限に発揮していただくため、取締役会付議議案について経営会議で事前に十分審議し、取締役会で議論すべき論点の明確化に取り組んでいます。加えて取締役会の運営においては、資料の事前提供や事前説明を実施するとともに、取締役会の実効性評価で特に議論を深めるべきとの意見が出された、構造改革や事業成長に向けた投資案件に対しては十分な時間を割り当てるなど、メリハリのある時間配分と議

題設定を行っています。

事業継続を脅かすリスクへの対応

当社を取り巻く事業環境は、世界の政治・経済情勢、パンデミック、自然災害、サイバー攻撃の脅威などの影響を受けて、日々劇的に変化しています。この変化に迅速に対応し、適切なリスクテイクを支える環境を整備するためには、徹底したリスク管理と「Research」の視点を加えたRPDCAマネジメントサイクルによる課題の早期発見、情報共有、そして機動的かつ迅速な対策を実践するレジリエンスの強化が必要です。

当社では、2024年にグループ横断でガバナンスサーベイを実施し、組織風土とコンプライアンスに対する従業員の意識を把握することで、内在するリスクの低減と発生防止に取り組んでいます。また、近年増加している自然災害、サイバー攻撃の脅威などの有事に備え、安否確認システムの継続的稼働、有事に関するリスク評価や影響シミュレーションへのAI活用を検討、情報セキュリティ強化など、BCP(事業継続計画)の不断の見直しを進めています。

コーポレート・ガバナンスの強化・充実 は極めて重要であると考えており、ステークホルダーの皆様と会社にとって最適なコーポレート・ガバナンスの構築を目指し、たゆまぬ検討を続け、情勢の変化に応じてアップデートしていきます。

11年間の財務サマリー

	(年度)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	(百万円) 2023
損益状況												
売上高※1		321,761	338,389	352,258	321,213	314,790	298,161	280,750	227,440	252,322	263,831	268,828
売上原価		189,358	190,706	199,251	187,755	179,215	168,778	158,145	129,279	142,295	151,979	152,730
販売費及び一般管理費※1		105,827	110,920	110,838	102,822	106,007	99,121	93,541	82,789	88,016	93,688	101,890
営業利益		26,576	36,763	42,169	30,636	29,568	30,262	29,064	15,372	22,011	18,164	14,208
税金等調整前当期純利益		22,957	34,220	40,664	23,455	24,612	29,369	27,641	17,908	22,910	16,832	17,579
親会社株主に帰属する当期純利益		15,989	26,400	31,194	18,410	19,563	22,135	17,588	12,014	15,889	13,079	11,909
キャッシュ・フロー状況												
営業活動によるキャッシュ・フロー		40,107	30,755	32,710	27,920	34,553	20,738	33,047	24,587	16,419	11,339	30,516
投資活動によるキャッシュ・フロー		8,044	△10,668	8,159	△3,255	△8,311	△6,227	△1,695	△3,116	△6,096	△3,146	△218
財務活動によるキャッシュ・フロー		△38,523	△30,629	△21,673	△30,933	△10,589	△16,934	△24,915	△22,950	△19,033	△15,232	△21,846
フリー・キャッシュ・フロー		48,151	20,087	40,869	24,665	26,242	14,511	31,352	21,471	10,323	8,193	30,298
財政状態												
純資産		185,256	204,158	202,111	196,332	206,691	211,594	202,539	211,895	218,897	221,600	231,153
総資産※2		366,964	374,656	368,454	351,452	364,203	357,530	334,100	332,028	337,275	335,224	349,895
1株当たり情報												
1株当たり当期純利益(円)		59.47	100.08	119.72	72.67	79.42	89.86	72.23	49.52	65.53	54.65	50.91
1株当たり配当額※3(円)		25.00	35.00	40.00	40.00	50.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00
財務データ												
営業利益率(%)		8.3	10.9	12.0	9.5	9.4	10.1	10.4	6.8	8.7	6.9	5.3
ROE(%)		9.2	13.6	15.4	9.2	9.7	10.6	8.5	5.8	7.4	5.9	5.3
ROA(%)		4.3	7.1	8.4	5.1	5.5	6.1	5.1	3.6	4.7	3.9	3.5
自己資本比率(%)		50.5	54.5	54.9	55.9	56.8	59.2	60.6	63.8	64.9	66.1	66.1
D/Eレシオ(倍)		0.47	0.38	0.38	0.37	0.35	0.33	0.31	0.25	0.23	0.22	0.22
総資産回転率(回)		0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	0.8	0.8
棚卸資産回転率(月)		3.0	3.5	3.5	3.3	3.3	3.9	4.0	4.6	5.1	5.1	4.8
設備投資額		5,574	5,926	6,889	5,496	7,741	6,338	5,404	3,495	4,878	4,567	4,666
減価償却費		5,717	5,794	6,505	6,357	5,819	6,092	5,646	5,418	5,093	5,093	5,048

※1 2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2021年度以降の数値は当該会計基準等を適用しています。

※2 2018年度の期首から「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を適用しており、2017年度の数値は当該会計基準等を遡って適用しています。

※3 2017年度の1株当たり配当額50円は、創立60周年記念配当10円を含んでいます。

連結貸借対照表

	(百万円)	
	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	86,775	98,962
受取手形	159	152
電子記録債権	1,062	1,022
売掛金	28,997	31,185
有価証券	43,899	45,698
製品	46,401	43,934
仕掛品	5,846	5,435
原材料及び貯蔵品	12,869	12,205
その他	6,776	8,111
貸倒引当金	△470	△400
流動資産合計	232,314	246,304
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	59,176	58,652
減価償却累計額	△45,684	△45,893
建物及び構築物(純額)	13,492	12,759
機械装置及び運搬具	15,268	16,362
減価償却累計額	△13,076	△13,973
機械装置及び運搬具(純額)	2,192	2,389
工具、器具及び備品	36,277	37,804
減価償却累計額	△33,671	△35,052
工具、器具及び備品(純額)	2,606	2,752
土地	33,094	31,865
リース資産	9,454	10,555
減価償却累計額	△5,299	△3,638
リース資産(純額)	4,155	6,917
建設仮勘定	883	722
有形固定資産合計	56,422	57,404
無形固定資産	10,760	8,709
投資その他の資産		
投資有価証券	10,197	16,197
退職給付に係る資産	16,133	17,173
繰延税金資産	7,724	2,436
その他	1,702	1,698
貸倒引当金	△28	△26
投資その他の資産合計	35,728	37,478
固定資産合計	102,910	103,591
資産合計	335,224	349,895

	(百万円)	
	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	16,650	16,235
短期借入金	239	267
1年内返済予定の長期借入金	25,500	15,000
未払金	15,201	16,161
未払費用	13,040	14,016
未払法人税等	2,471	2,100
契約負債	3,391	3,347
製品保証引当金	700	680
事業整理損失引当金	32	66
事業構造改善引当金	794	1,022
その他	5,526	6,307
流動負債合計	83,544	75,201
固定負債		
長期借入金	24,000	34,500
リース債務	2,271	4,661
繰延税金負債	1,291	1,326
事業整理損失引当金	407	378
事業構造改善引当金	612	1,075
退職給付に係る負債	690	781
その他	809	820
固定負債合計	30,080	43,541
負債合計	113,624	118,742
純資産の部		
株主資本		
資本金	48,592	48,592
資本剰余金	50,123	39,917
利益剰余金	126,694	128,005
自己株式	△14,397	△13,228
株主資本合計	211,012	203,286
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,911	7,147
為替換算調整勘定	8,459	16,761
退職給付に係る調整累計額	218	3,959
その他の包括利益累計額合計	10,588	27,867
純資産合計	221,600	231,153
負債純資産合計	335,224	349,895

連結損益計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)	当連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)
売上高	263,831	268,828
売上原価	151,979	152,730
売上総利益	111,852	116,098
販売費及び一般管理費		
運賃及び荷造費	6,988	6,850
広告宣伝費	13,652	16,454
販売促進費	6,696	7,380
給料手当及び賞与	34,102	36,158
その他の人件費	6,941	7,523
賃借料	2,213	2,395
租税公課	1,357	1,362
減価償却費	3,064	3,143
研究開発費	5,272	4,873
その他	13,403	15,752
販売費及び一般管理費合計	93,688	101,890
営業利益	18,164	14,208
営業外収益		
受取利息	977	1,592
受取配当金	247	247
為替差益	507	2,235
その他	276	347
営業外収益合計	2,007	4,421
営業外費用		
支払利息	252	342
その他	349	367
営業外費用合計	601	709
経常利益	19,570	17,920
特別利益		
固定資産売却益	2	6,472
投資有価証券売却益	1,855	374
退職給付信託返還益	—	971
特別利益合計	1,857	7,817
特別損失		
固定資産除売却損	29	971
減損損失	1,242	2,444
事業構造改善費用	590	3,628
特別退職金	—	1,115
事業整理損	2,734	—
特別損失合計	4,595	8,158
税金等調整前当期純利益	16,832	17,579
法人税、住民税及び事業税	5,182	3,978
法人税等調整額	△1,429	1,692
法人税等合計	3,753	5,670
当期純利益	13,079	11,909
親会社株主に帰属する当期純利益	13,079	11,909

連結包括利益計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)	当連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)
当期純利益	13,079	11,909
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△715	5,236
為替換算調整勘定	4,754	8,302
退職給付に係る調整額	△1,466	3,741
その他の包括利益合計	2,573	17,279
包括利益	15,652	29,188
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	15,652	29,188
非支配株主に係る包括利益	—	—

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自2022年4月1日　至2023年3月31日)					
	(百万円)				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	48,592	50,137	124,416	△12,263	210,882
当期変動額					
剰余金の配当			△10,801		△10,801
親会社株主に帰属する当期純利益			13,079		13,079
自己株式の取得				△2,241	△2,241
自己株式の処分		△14		107	93
自己株式の消却					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△14	2,278	△2,134	130
当期末残高	48,592	50,123	126,694	△14,397	211,012

	その他の包括利益累計額				
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	純資産合計
当期首残高	2,626	3,705	1,684	8,015	218,897
当期変動額					
剰余金の配当					△10,801
親会社株主に帰属する当期純利益					13,079
自己株式の取得					△2,241
自己株式の処分					93
自己株式の消却					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△715	4,754	△1,466	2,573	2,573
当期変動額合計	△715	4,754	△1,466	2,573	2,703
当期末残高	1,911	8,459	218	10,588	221,600

当連結会計年度(自2023年4月1日　至2024年3月31日)					
	(百万円)				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	48,592	50,123	126,694	△14,397	211,012
当期変動額					
剰余金の配当			△10,598		△10,598
親会社株主に帰属する当期純利益			11,909		11,909
自己株式の取得				△9,122	△9,122
自己株式の処分		△14		99	85
自己株式の消却		△10,192		10,192	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△10,206	1,311	1,169	△7,726
当期末残高	48,592	39,917	128,005	△13,228	203,286

	その他の包括利益累計額				
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	純資産合計
当期首残高	1,911	8,459	218	10,588	221,600
当期変動額					
剰余金の配当					△10,598
親会社株主に帰属する当期純利益					11,909
自己株式の取得					△9,122
自己株式の処分					85
自己株式の消却					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	5,236	8,302	3,741	17,279	17,279
当期変動額合計	5,236	8,302	3,741	17,279	9,553
当期末残高	7,147	16,761	3,959	27,867	231,153

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)		
	前連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)	当連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	16,832	17,579
減価償却費	10,962	11,855
減損損失	1,242	2,444
固定資産除売却損益(△は益)	27	△5,501
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,855	△374
退職給付信託返還損益(△は益)	—	△971
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△7	21
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△259	△990
受取利息及び受取配当金	△1,224	△1,839
支払利息	252	342
為替差損益(△は益)	345	△15
売上債権の増減額(△は増加)	△220	△204
棚卸資産の増減額(△は増加)	△2,305	7,573
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△281	△337
仕入債務の増減額(△は減少)	△3,361	△1,476
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△3,694	828
未払又は未収消費税等の増減額	398	△203
その他	△1,376	6,164
小計	15,476	34,896
利息及び配当金の受取額	1,216	1,831
利息の支払額	△252	△326
特別退職金の支払額	—	△1,115
法人税等の支払額	△5,101	△4,770
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,339	30,516
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△6,592	△1,745
定期預金の払戻による収入	7,395	2,193
有形固定資産の取得による支出	△4,636	△4,574
有形固定資産の売却による収入	14	7,433
無形固定資産の取得による支出	△6,410	△5,342
投資有価証券の取得による支出	△2	△2
投資有価証券の売却及び償還による収入	7,136	1,908
その他	△51	△89
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,146	△218
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	4	28
長期借入れによる収入	8,000	25,500
長期借入金の返済による支出	△8,000	△25,500
自己株式の取得による支出	△2,241	△9,122
自己株式の売却による収入	—	0
リース債務の返済による支出	△2,194	△2,154
配当金の支払額	△10,801	△10,598
財務活動によるキャッシュ・フロー	△15,232	△21,846
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,367	5,957
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△3,672	14,409
現金及び現金同等物の期首残高	133,904	130,232
現金及び現金同等物の期末残高	130,232	144,641

会社情報

(2024年3月31日現在)

社名

カシオ計算機株式会社

本社所在地

〒151-8543 東京都渋谷区本町1-6-2

設立

1957(昭和32)年6月1日

事業拠点

八王子技術センター	東京都八王子市
-----------	---------

国内子会社

山形カシオ(株)	山形県東根市
カシオビジネスサービス(株)	東京都羽村市
カシオエステート(株)	東京都渋谷区
カシオマーケティングアドバンス(株)	東京都千代田区

海外子会社

Casio America, Inc.	New Jersey U.S.A.
Casio Canada Ltd.	Ontario Canada
Casio Mexico Marketing,S.de R.L.de C.V.	Mexico City Mexico
Casio Europe GmbH	Norderstedt Germany
Casio Electronics Co. Ltd.	London England
Casio France S.A.S.	Massy France
Casio Espana, S.L.	Barcelona Spain
Casio Benelux B.V.	Amstelveen Netherlands
Casio Italia S.r.l.	Milano Italy
Casio Computer(Hong Kong)Ltd.	Hong Kong
カシオ電子(深圳)有限公司	中国広東省深圳市
広州カシオ技術有限公司	中国広東省広州市
カシオソフト(上海)有限公司	中国上海市
カシオ(中国)貿易有限公司	中国上海市
カシオ(広州)商貿有限公司	中国広東省広州市

代表取締役 社長 CEO

増田 裕一

資本金

48,592百万円

従業員数

9,594名(連結※)

※ 決算期の異なる子会社各社の会計年度末日ベース

羽村技術センター	東京都羽村市
----------	--------

(株)CXDネクスト	東京都渋谷区
カシオヒューマンシステムズ(株)	東京都渋谷区
リプレックス(株)	東京都渋谷区
カシオテクノ(株)	東京都千代田区

カシオ電子科技(中山)有限公司	中国広東省中山市
カシオ鐘表(東莞)有限公司	中国広東省東莞市
カシオ電子(韶関)有限公司	中国広東省韶関市
Casio Singapore Pte., Ltd.	Singapore
Casio(Thailand)Co., Ltd.	Nakhonratchasima Thailand
Casio India Co., Pvt. Ltd.	New Delhi India
台湾カシオ股份有限公司	台湾台北市
Casio Malaysia Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur Malaysia
Casio Marketing (Thailand)Co., Ltd.	Bangkok Thailand
Casio Brasil Comercio de Produtos Eletronicos Ltda.	Sao Paulo Brasil
Casio Latin America S.A.	Montevideo Uruguay
Casio Middle East and Africa FZE	Dubai United Arab Emirates
その他 2社	

株式情報

(2024年3月31日現在)

上場証券取引所

東証プライム

発行可能株式総数

471,693,000株

発行済株式の総数

241,520,914株

株主数

43,580名

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	42,984	18.54
株式会社日本カストディ銀行	31,873	13.75
株式会社SMBC信託銀行	14,573	6.29
日本生命保険相互会社	12,985	5.60
株式会社三菱UFJ銀行	4,097	1.77
株式会社三井住友銀行	3,679	1.59
榎尾隆司	3,607	1.56
公益財団法人カシオ科学振興財団	3,350	1.45
三井住友信託銀行株式会社	3,075	1.33
住友生命保険相互会社	3,006	1.30

(注) 1 上記の信託銀行所有株式には、信託業務に係る株式が次のとおり含まれております。日本マスタートラスト信託銀行株式会社42,984千株、株式会社日本カストディ銀行31,873千株、株式会社SMBC信託銀行14,573千株、三井住友信託銀行株式会社3,075千株
2 上記のほか、当社所有の自己株式9,734千株があります。
3 株式会社三井住友銀行は上記のほか、当社株式7,894千株(3.41%)を退職給付信託に拠出しており、議決権行使については同行が指図権を留保しております。なお、当該株式数は株式会社SMBC信託銀行の所有株式数に含まれております。
4 株式会社SMBC信託銀行の所有株式数には、株式会社SMBC信託銀行(榎尾創業家信託口)に係る株式6,672千株が含まれております。
5 2024年4月1日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、株式会社三菱UFJ銀行ほか3社が2024年3月25日現在、13,346千株(5.53%)を保有している旨が記載されておりますが、当社として議決権行使の基準日時点における実質所有株式数の確認ができないため、上記「大株主の状況」では考慮しておりません。

ESGインデックスの組み入れ状況 (2024年7月時点)

 FTSE4Good	 FTSE Blossom Japan Index	 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	 S&P/JPXカーボン エフィシエント 指数	2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index				

株価の推移

